

# 企業の変革と IT 活用

## —変革を見通す IT 戦略の枠組み—

ビジネス専攻MBA（全日制）組織と情報・35112023-7 淀川高喜

主査 平野雅章教授

Keywords: 事業戦略, 事業変革, IT 戦略, ビジネスライフサイクル 副査 根来龍之教授、長内厚准教授

厳しさを増すグローバルな市場環境の中で、企業の多くは、競争力を失い成長力や収益性を維持できなくなっている。こうした企業はいま事業の大きな変革に迫られている。IT は事業の変革を加速することもできるが、同時に、変革を妨げる要因にもなる。企業が抱えている膨大な情報システム資産は、維持するだけでも大変であり、作り直したり入れ替えたりすることは容易ではない。情報システムを変えるには、たくさんのヒトと金がかかり、何より時間がかかる。IT の変革が事業の変革に追いつけないのである。

したがって、企業の経営者や CIO は、事業の変革を先読みして、事業の基盤となる情報システムを準備しておく必要がある。企業は、自社が置かれた状況に応じて、事業の変革と情報システムの変革について先行きの見通しを持たなければならない。企業がどんな事業戦略の見直しに直面し、どんな変革を実行しているか、そして変革に IT がどう貢献しているかを検証し、企業の変革に資する IT 活用のありかた、すなわち「IT 戦略」を提案することが本研究の目的である。

このために、本研究では、事業戦略策定の視点、変革内容の捉え方、変革に必要なマネジメントの方法、IT が企業の変革に与える影響について、まず先行研究の文献調査を行った。そして、企業の変革内容を整理するための軸を洗い出して、次の「仮説 1」を設定した。

- ①経営環境が激変するなかで、企業では様々な事業戦略の見直しが起こっている。
- ②事業戦略を見直した企業は様々なレベルの変革を実行している。
- ③事業戦略を見直した企業は、変革を実行するために、変革のためのマネジメントを実施している。
- ④事業戦略を見直した企業は、変革を実行するために、IT を活用している。

本研究では、事業戦略の見直しについて、市場と顧客 (Customer)、業界と競合 (Competitor)、自社の強み (Company) という 3 C の見直しと、マーケティングミックスの見直しの、合わせて 4 つの軸を想定する。

企業が実行する変革には、変革の対象別に、製品・サービスの変革、プロセスの変革、ビジネスモデルの変革がある。また、変革の度合いによって、改善レベル、改革レベル、創造レベルがある。本研究では変革の種類をこの 3 x 3 で分類して考える。

戦略の実現に向けて変革をマネジメントすることが重要である。企業が成功するには、共有された価値観 (shared value) を中心にすえて、戦略 (strategy)、組織構造 (structure)、システム (system)、スキル (skill)、スタッフ (stuff)、スタイル (style) の 7 つの S が組み合わせられることが必要である。変革を成功させるためにも 7 S は重要である。本研究では、共有された価値観とマネジメントのスタイルを価値ガバナンス (ビジネス価値創出過程の統制)、スタッフとスキルを変革のケイパビリティ (変革を進める人材のマネジメント)、組織とシステムを変革のメカニズム (変革実施のためのしくみの設計と整備) というふうに括って扱う。そして、この 3 つの組織内のマネジメントに、変革のリソース調達を加えて、変革のための 4 つのマネジメントとする。

本研究では、変革の実行のために、IT は次のように活用されると考える。・製品・サービスの変革への活用、・プロセスの変革への活用、・ビジネスモデルの変革への活用

この「仮説 1」を裏付けるために、日本企業を対象に 2011 年 12 月にアンケート調査を実施し、526 社から回答を得た。調査の結果、

事業戦略の見直しを行った先行企業では、変革の実行に踏み出し、そのために IT を活用しているところが多く、「仮説 1」で設定した変革内容の軸が妥当なものであることを確認できた。一方で、事業戦略の見直しが必要だと考えているのに、実際には変革に着手できていない企業が多いことも分かった。

そこで、企業の経営状況に応じて、どんな事業戦略の見直しと変革の実行と IT 活用の組み合わせが必要になるかについて、さらに「仮説 2」を設定した。

「仮説 2」: 企業の事業には、起業、成長、成熟、統合、分化、模索という段階から成るビジネスライフサイクルが考えられる。そして、各段階に応じた事業戦略の見直しが行われ、その実現のための変革と IT 活用がなされる。

そして、IT を活用して変革を実行した各段階を代表する企業 6 社について、詳細な事例分析を行った。選定した企業は、しまむら、Wal-Mart、東京海上日動、Wells Fargo、コマツ、Panasonic である。この 6 社について、「仮説 1」で挙げた事業戦略の 4 軸、変革実行の 3 軸、変革のためのマネジメントの 4 軸、変革のための IT 活用の 3 軸を共通項目に設定して、変革の内容を整理した。6 社のうち、東京海上日動と Wells Fargo は以前に行った関係者へのインタビュー調査、他の企業については公開された文献に基づいて事例分析を行った。

事例分析の結果、「仮説 1」で設定した変革内容の軸にそって各事例が網羅的に整理でき、軸が必要十分なものであることが確認された。また、自社の経営環境や企業特性に応じた変革と IT 活用に関する共通認識を、経営者と CIO が持つための指針として、「仮説 2」を検証した。本研究の「仮説 1」で挙げた変革内容の軸と、「仮説 2」で挙げたビジネスライフサイクルに対応した変革内容を組み合わせることで、企業における変革と IT 活用に関する枠組みを整理できる。

企業が変革を実行する際には、自社のビジネスライフサイクルに応じて見直すべき事業戦略の軸と変革を実行する分野を絞りこむべきである。そして、企業としての存在意義やマネジメントのスタイルといった組織文化の観点や、業種特性の観点も加味して、変革のために必要なマネジメントと IT 活用方法を準備する必要がある。こうした、変革にむけた IT 活用の方針を「IT 戦略」と呼ぶことができる。これから変革に踏み出そうとする企業にとって、先行して変革を行った企業の実態をもとに描き出した変革と IT 活用の枠組みは、ひとつの指針になると考える。

本研究では、事業戦略の見直し～変革の実行～そのための IT 活用という流れで IT 戦略を考えた。従来型の事業を行う非 IT 企業にとっては、事業の変化が主で IT は従であるというほうが一般的だからである。一方で、もっと IT ドリブンの考え方もできる。つまり、IT の進歩が事業戦略の見直しを迫る要因になるということである。個別企業の事例においても、IT が事業戦略の見直しを誘発することが観察された。こうした IT 発の事業戦略の変化も、IT 戦略のもうひとつの視点として、さらに掘り下げて研究する必要があるだろう。

### [主要参考文献]

- Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* (17, 1: 99-120)
- Kotler, F. And Keller, K. L. (2006), *Marketing Management, 12th edition*, Person Education Inc.
- Poter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York

2012 年度

企業の変革と IT 活用  
—変革を見通す「IT 戦略」の枠組み—

主査：平野雅章教授

副査：根来龍之教授

副査：長内厚准教授

早稲田大学商学研究科ビジネス専攻 MBA コース ゼミ：組織と情報

学籍番号： 35112023-7

氏名： 淀川 高喜

## 目次

第0章 はじめに.....	4
第1章 文献調査.....	6
第1節 事業戦略策定方法の概観 .....	6
第2節 企業が行う事業変革の種類.....	7
第3節 変革のために必要なマネジメント .....	8
第4節 IT が企業の変革に与える影響.....	9
第2章 企業の変革と IT 活用に関する仮説その 1.....	10
第1節 「仮説 1」の全体構造.....	10
第2節 事業戦略の見直しの軸 .....	10
第3節 変革の実行内容 .....	10
第4節 変革のためのマネジメント .....	11
第5節 変革のための IT 活用.....	12
第3章 アンケート調査の実施.....	13
第1節 実態把握 .....	13
第2節 IT の変革への影響 .....	13
第3節 戦略の見直しと、変革の実行、変革のためのマネジメント、IT 活用の相互関係 ....	13
第4章 アンケート調査の分析結果.....	15
第1節 事業戦略の見直しと変革の実行状況 .....	15
第2節 変革のための IT 活用状況 .....	16
第3節 事業戦略の見直しと変革実行の相互関係 .....	17
第4節 事業戦略の見直しを妨げる要因.....	19
第5節 アンケート調査の総括 .....	20
第5章 企業の変革と IT 活用に関する仮説その 2 .....	22
第1節 ビジネスライフサイクルに応じた事業戦略 .....	22
第2節 各段階にある企業の事例分析の実施 .....	24
第6章 企業の変革と IT 活用の事例分析の概要 .....	26
第1節 しまむら：起業段階の事例分析.....	26
第1項 事業戦略の見直し .....	26
第2項 実行された変革.....	27

第3項 変革のマネジメント .....	28
第4項 変革のための IT 活用 .....	29
第2節 WAL-MART：成長段階の事例分析 .....	29
第1項 事業戦略の見直し .....	30
第2項 実行された変革 .....	31
第3項 変革のマネジメント .....	31
第4項 変革のための IT 活用 .....	32
第3節 東京海上日動：成熟段階の事例分析 .....	33
第1項 事業戦略の見直し .....	33
第2項 実行された変革 .....	34
第3項 変革のマネジメント .....	35
第4項 変革のための IT 活用 .....	36
第4節 WELLS FARGO：統合段階の事例分析 .....	36
第1項 事業戦略の見直し .....	36
第2項 実行された変革 .....	37
第3項 変革のマネジメント .....	38
第4項 変革のための IT 活用 .....	39
第5節 コマツ：分化段階の事例分析 .....	39
第1項 事業戦略の見直し .....	40
第2項 実行された変革 .....	41
第3項 変革のマネジメント .....	42
第4項 変革のための IT 活用 .....	43
第6節 PANASONIC：模索段階の事例分析 .....	44
第1項 事業戦略の見直し .....	44
第2項 実行された変革 .....	46
第3項 変革のマネジメント .....	46
第4項 変革のための IT 活用 .....	47
<b>第7章 事例分析結果の総括 .....</b>	<b>49</b>
第1節 変革内容の軸の妥当性を個別事例によって再確認 .....	49
第2節 ビジネスライフサイクルに対応した変革の実行 .....	49
第3節 各社のライフサイクルの変遷 .....	50
第4節 重点を置く変革のためのマネジメントの違い .....	53
第5節 変革実行内容に直結した IT 活用 .....	55
第6節 アンケート調査のデータによる「仮説2」の裏付け .....	56
<b>第8章 結論 .....</b>	<b>60</b>
第1節 研究の成果 .....	60

第2節 今後の研究課題 .....	60
参考文献 .....	62

## 表目次

表 1 事業戦略の見直しの必要性 .....	15
表 2 事業戦略の見直しの実施度合 .....	15
表 3 変革の実行状況 .....	16
表 4 変革のためのマネジメントの実施度合 .....	16
表 5 事業戦略の見直しへの IT の影響度合 .....	17
表 6 変革の実行への IT の活用度合 .....	17
表 7 変革のためのマネジメントへの IT の活用度合 .....	17
表 8 事業戦略の見直しと変革の実行の関係 .....	18
表 9 戦略の見直しと変革のためのマネジメントの関係 .....	18
表 10 事業戦略の見直しと変革のための IT 活用の関係 .....	19
表 11 結論2：ビジネスライフサイクルの各段階における変革内容 .....	52
表 12 事例分析企業の特徴 .....	56
表 13 見直した事業戦略の軸とビジネスライフサイクルの対応 .....	57
表 14 見直した事業戦略ごとの変革の実行度合 .....	59

## 図目次

図 1 本論文の全体構造 .....	5
図 2 仮説1の構造 .....	12
図 3 アンケート調査項目の関係 .....	14
図 4 結論1：ITを活用した事業変革の目次構成 .....	21

## 第0章 はじめに

厳しさを増すグローバルな市場環境の中で、企業の多くは、競争力を失い成長力や収益性を維持できなくなっている。こうした企業はいま事業の大きな変革に迫られている。ITは事業の変革を加速することもできるが、同時に、変革を妨げる要因にもなる。企業が抱えている膨大な情報システム資産は、維持するだけでも大変であり、作り直したり入れ替えたりすることは容易ではない。情報システムを変えるには、たくさんのヒトと金がかかり、何より時間がかかる。ITの変革が事業の変革に追いつけないのである。

したがって、企業の経営者や CIO は、事業の変革を先読みして、事業の基盤となる情報システムを準備しておく必要がある。企業は、自社が置かれた状況に応じて、事業の変革と情報システムの変革について先行きの見通しを持っておかなければならない。

企業がどんな事業戦略の見直しに直面し、どんな変革を実行しているか、そして変革に IT がどう貢献しているかを検証し、企業の変革に資する IT 活用のありかた、すなわち「IT 戦略」を提案することがこの研究の目的である。

このために、本研究では、事業戦略策定の視点、変革内容の捉え方、変革に必要なマネジメントの方法、IT が企業の変革に与える影響について、まず先行研究の文献調査を行った。そして、企業の変革内容を整理するための軸を洗い出して「仮説 1」を設定した。この「仮説 1」を裏付けるために、日本企業を対象に 2011 年 12 月にアンケート調査を実施し、526 社から回答を得た。

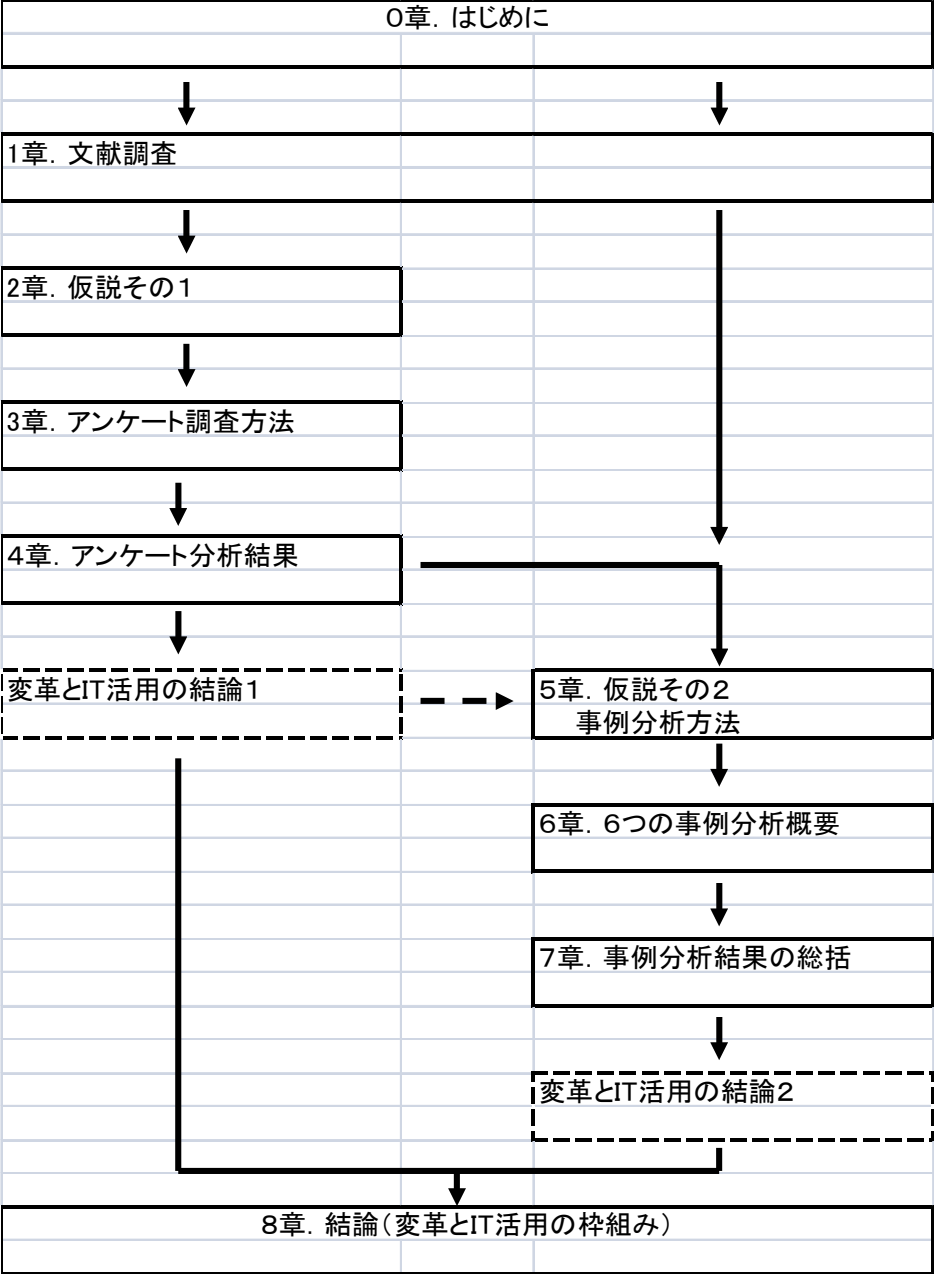
調査の結果、事業戦略の見直しを行った先行企業では、変革の実行に踏み出し、そのために IT を活用しているところが多く、「仮説 1」で設定した変革内容の軸が妥当なものであることを確認できた。一方で、事業戦略の見直しが必要だと考えているのに、実際には変革に着手できていない企業が多いことも分かった。

そこで、企業の経営状況に応じて、どんな事業戦略の見直しと変革の実行と IT 活用の組み合わせが必要になるかについて、さらに「仮説 2」を設定した。そして、IT を活用して変革を実行した代表的な企業 6 社について、詳細な事例分析を行った。

事例分析の結果、「仮説 1」で設定した変革内容の軸にそって各事例が網羅的に整理でき、軸が必要十分なものであることが確認された。また、自社の経営環境や企業特性に応じた変革と IT 活用に関する共通認識を、経営者と CIO が持つための指針として、「仮説 2」を検証することができた。「仮説 1」を縦軸に「仮説 2」を横軸にして組み合わせることにより、変革に向けた IT 活用の展望を持ちたい企業にとって、抛り所となる「IT 戦略」の枠組みを提示できると考える。

本論文の全体構成は、以下の通りである。

図 1 本論文の全体構成



## 第1章 文献調査

### 第1節 事業戦略策定方法の概観

企業に変革を迫るような事業戦略の見直しとはどのようなものかについて、事業戦略の策定方法に関する先行研究を概観する。

事業戦略を立てるにあたっては、企業の外的状況の評価と内的状況の評価をもとに戦略の選択肢を決定することが一般的である。(Andrews 他 1982) 外的状況には顧客と競争の分析があり、内的状況には自社の強み弱みの分析がある。

事業戦略を立てるには、外的状況である顧客と競争、すなわち市場構造や業界構造に基づいて事業戦略を決めるのがひとつの方法である。例えば、新規参入の脅威、売り手の交渉力、買い手の交渉力、代替品の脅威、競争業者間の敵対関係という5つの競争要因を評価し、それに基づいて、「コストリーダーシップ」、「差別化」、「集中」の基本戦略のいずれかを選択する。(Poter1980)

- ・コストリーダーシップ：自社の属する業界で、同業者よりも低コストの地位を占めようとするものである。この戦略は、エクスペリエンスを累積すること、大規模な生産設備への投資、規模の経済性の追求、総体的なオペレーティング・コストの低減などによって実現される。
- ・差別化：ユニークな製品やサービスを開発し、ブランド・顧客ロイヤリティを獲得しようとするものである。企業は、他社よりも品質やパフォーマンスが高いこと、もしくは著しくユニークな特徴を持っていることによって、価格の高さを正当化することができる。
- ・集中：狭く絞られた市場セグメントを扱おうとするものである。企業は、特定の顧客グループ、製品ライン、あるいは特定の地域市場に集中できる。

一方で、内的状況である自社の強みとする資産に基づいて、効果的な事業戦略を決める方法もある。企業の資源には、物理的なもの、人的なもの、組織的なものが含まれ、企業文化を解釈の網としてこれらをひとつにまとめ上げることによって、自社の強みを活かした事業戦略が形成される。(Barney1990)

こうして決定した戦略を実行する方針として、企業はマーケティングミックスを決定する。(Kotler2006) これには、製品 (product)、価格 (price)、流通 (place)、プロモーション (promotion) の4 P を、提供者がわの方針 (MacCarthy1996) として定義したり、顧客ソリューション (customer solution)、コスト (cost)、利便性 (convenience)、コミュニケーション (communication) の4 C を、顧客から見た方針として定義したりする方法がある。(Lauterborn1990)



こうした事業戦略は、事業のライフサイクルに応じて見直される。企業の提供する製品・サービスには、「導入」期、「成長」期、「成熟」期、「衰退」期から成る、時系列的な共通するライフサイクルが見られる。(Kotler2006)

- ・「導入」期：製品が市場に導入され、売上がゆっくりと成長する期間である。この段階では、製品の導入に伴う費用が大きいいため利益は少ない。
- ・「成長」期：製品が市場に急速に受け入れられ、大幅に利益が向上する期間である。
- ・「成熟」期：製品がすでに潜在的な買い手のほとんどに受け入れられてしまったため、売上の成長が減速する期間である。利益は安定するか、競争の激化により減少する。
- ・「衰退」期：売上が低下傾向を示し、利益も減少する期間である。

このライフサイクルは、単体の製品・サービスだけでなく、製品カテゴリーやブランドといった集合に対しても適用することができる。製品・サービスの集合体である事業についても、このようなライフサイクルが考えられる。ただし、事業の場合は、「衰退」期に向けて 1 方向に進んで終わりではなく、ひとつの製品・サービスが衰退しても、企業は次の柱となる製品・サービスの開発にむけて試行錯誤し、古いものを破壊して再生にむかう循環的なライフサイクルを繰り返す。(Hurst1995)

## 第2節 企業が行う事業変革の種類

かつては企業における変革の実施は現状の急変への対応であり、時たま必要になるだけのものであった。しかし、現在では、全ての企業が常に混とんとした変革に直面するとは限らないが、直面せずに済ませられる企業数は急速に減少している。(Robbins2005) 企業は、環境の変化に応じて事業戦略を常に見直し、その戦略を実現するために様々な事業の変革を行わなければならない。

事業活動は、企業が顧客に対して価値を生むために行う、製品開発、購買、製造、物流、販売、メンテナンスサービスなどの活動の連鎖「価値連鎖」として表現される。(Poter1995)。事業戦略の見直しに応じて、企業は自らの「価値連鎖」を変革することになる。事業の変革には、価値連鎖のアウトプットである製品・サービスの変革、価値連鎖を構成するプロセスの変革、価値連鎖の構造そのものであるビジネスモデルの変革がある。

製品・サービスの変革には、既存製品・サービスを既存市場に浸透させる変革、既存製品・サービスを新市場に展開する変革、新製品・サービスを既存市場に投入する変革、新製品・サービスを新市場に向けて開発する変革がある。(Ansoff1957)。始めのものは、今有る製品・サービスを今有る市場により適合するように調整を加える「改善レベル」の変革である。2 番目のものは、今有る製品・サービスを新たな市場に適したものに大幅に改造する「改革レベル」の変革である。そして、新製品によるあとの 2 つは、新たな製品・サー

ビスを創り出すことによって新たな需要を生み出す「創造レベル」の変革である。

プロセスについても、改善、改革、創造のレベルの変革がある。クオリティマネジメントのように組織の全てのプロセスに絶えず改善を加えて、継続的に顧客満足の上を目指す活動（Kolaric2000）が「改善レベル」である。初めからやり直すとしたら、仕事をどのように行い、組織をどのような構造にするかを改めて考えるリエンジニアリング（Champy2002）が「改革レベル」である。新たなプロセスの創造は、価値連鎖の大きな組換えの一環として行われる。

### 第3節 変革のために必要なマネジメント

策定された事業戦略の実行をコントロールするのか、事業の活動の中で戦略が形成され見直されていくのか、そのいずれの過程においても、事業戦略の実現に向けて変革を実行するために必要なカネ、ヒト、モノをマネジすることが重要である。

Peters は、企業が成功するには、共有された価値観（shared value）を中心にすえて、戦略（strategy）、組織構造（structure）、システム（system）、スキル（skill）、スタッフ（stuff）、スタイル（style）という組織の7つの側面を調和させてマネジする必要があると言っている。

（Peters 他 1982）企業が変革を成功させるためにも、この7つのSは重要である。共有された価値観と（マネジメントの）スタイルが、価値や成果の評価といったカネ、つまり財務的な側面、スキルとスタッフ、ヒト、つまり人材的な側面、組織構造とシステムが、有形無形を含めたモノ、つまり物理的な側面に該当する。

本研究では、共有された価値観とマネジメントのスタイルを価値ガバナンス（ビジネス価値創出過程の統制）、スタッフとスキルを変革のケイパビリティ（変革を進める人材のマネジメント）、組織とシステムを変革のメカニズム（変革実施のためのしくみの設計と整備）というふうに括って扱う。そして、この3つの組織内のマネジメントに、組織外のネットワークのメンバーとの共同的な戦略形成（Astley1984）である、変革のリソース調達を加えて、変革のための4つのマネジメントとする。企業が変革に成功するには、戦略そのものが適切であることに加えて、この4つのマネジメントを組み合わせる必要があると考える。

この4つのマネジメントについては、それぞれ先行研究の中で具体化がなされている。

戦略目的と変革の実行を整合化し、（ITを活用した）変革のための意思決定権限と説明責任を明確にする（Weil2006）ことが変革の価値ガバナンスである。具体的な価値ガバナンスの枠組みは、ISACA（米国情報システム監査人協会）のValITに示されている。

変革のケイパビリティのマネジメントとは、模倣できない卓越したコンピタンス（強み）の開発と利用を目的とした、集合的な学習プロセス（Prahalad,Hamel1990）を築くことであ

る。

変革のための土台となるビジネスモデル、プロセス、ビジネス機能・組織機能、データ、情報システムの全体構造が、変革のメカニズムである。これをエンタプライズ・アーキテクチャと呼び、企業は段階を追ってアーキテクチャの成熟度を高めていく必要がある。(Ross2006) エンタプライズ・アーキテクチャの設計の枠組みは、Zachman (1998) によって示されている。

リソースを外部から調達する方法として、戦略的アライアンス (Pekar, Allio1994) や戦略的ソーシング (Venkatesan1992) の活用が重要である。こうした外部との連携では、パートナーと競争しながらも協調していく必要があり、その中で自社にとって価値のある関係を構築することが重要である。(Hamel 他 1989)

#### 第4節 IT が企業の変革に与える影響

IT は変革を加速するイネーブラー (助力者) である。(Davemport1993) 今日では、IT は、製品・サービスを構成する一要素として、その中に組み込まれている。企業の中の大半のプロセスは情報システムによって実行される。企業の内外の組織間の価値連鎖は、IT ネットワークによって連結されており、ビジネスモデルを構成する上で IT は欠かせない土台となっている。このように、製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルのいずれを変革するためにも、IT を有効に活かすことが大きな助けになる。

一方で、IT は、企業に変革を迫る要因にもなる。例えば、IT は次のような事業戦略の見直しを企業にもたらした。

- ・「市場と顧客」への影響：インターネット上でのダイレクト販売が普及して、裾野の広い少量の需要から成るロングテール市場が開拓された。(Andersen2006)
- ・「業界と競合」への影響：IT によって普及した製品やサービスの価値はその製品の利用者の総和によって決まる、「ネットワーク経済性」という新たな競争原理が生まれた。(Shapiro1998)
- ・「自社の強み」への影響：急速に進歩する IT を基盤とする製品分野では、リーダー企業は常に革命的な代替品の脅威にさらされる。(Christensen1997)
- ・「マーケティングミックス」への影響：既存の来店型店舗とネット上のダイレクト販売チャネルの相乗効果を生むクリック&モルタル (Potruck2000) は、リテールビジネスで一般化しており、企業は IT を活用してマーケティングミックスを見直す必要がある。

## 第2章 企業の変革と IT 活用に関する仮説その 1

### 第1節 「仮説 1」の全体構造

文献調査に基づく本研究における「仮説 1」は次の通りである。

- ①経営環境が激変するなかで、企業では様々な事業戦略の見直しが起こっている。
- ②事業戦略を見直した企業は様々なレベルの変革を実行している。
- ③事業戦略を見直した企業は、変革を実行するために、変革のためのマネジメントを実施している。
- ④事業戦略を見直した企業は、変革を実行するために、IT を活用している。

### 第2節 事業戦略の見直しの軸

本研究では、企業に変革を迫るような事業戦略の見直しについて、市場と顧客 (Customer)、業界と競合 (Competitor)、自社の強み (Company) という 3 C の見直しと、マーケティングミックスの見直しの、合わせて 4 つの軸を想定する。

#### ①市場と顧客の見直し

対象としてきた市場やターゲットとする顧客が変化してきたので、自社がどんな顧客に対してどのような価値を提供すべきかを再定義する必要がある。

#### ②業界と競合の見直し

業界他社との競争条件が変わったり、新規参入や代替品による脅威が高まったり、川上・川下からの圧力が強まったりして、自社の業界における位置取りや競争戦略の見直しが必要となる。

#### ③自社の強みの見直し

従来からの自社の強みが、希少価値を失い、他社でも真似できるようになってきたり、自社の組織では支えきれなくなってきたので、新たな強みを生み出すことが必要となる。

#### ④マーケティングミックスの見直し

顧客への価値提供や価値伝達のしかたが変化してきたので、自社の製品・サービス、提供価格やコスト構造、提供チャネル、顧客とのコミュニケーション方法といったマーケティングミックスの見直しが必要となる。

### 第3節 変革の実行内容

上記のような事業戦略の見直しを行う企業は、それに応じて事業の「価値連鎖」を変革する必要がある。企業が実行する変革には、変革の対象別に、「価値連鎖」のアウトプット

である製品・サービスの変革、「価値連鎖」を構成するプロセスの変革、「価値連鎖」の構造そのものであるビジネスモデルの変革がある。また、変革の度合いによって、改善レベル、改革レベル、創造レベルがある。本研究では変革の種類をこの3 x 3で分類して考える。

#### 第4節 変革のためのマネジメント

事業の変革を行うには、組織を各側面から変革に向けてマネジする必要がある。本研究では、価値ガバナンス（ビジネス価値創出過程の統制）、変革のケイパビリティ（変革を進める人材のマネジメント）、変革のメカニズム（変革実施のための仕組みの設計と整備）、変革のリソース調達を、変革のための4つのマネジメントとする。

##### ① 価値ガバナンス

価値ガバナンスとは、変革のスポンサーやリーダーの立場から行う、変革実行による価値創出の統制である。共有すべき価値原則を提示し、事業戦略と整合性を持った変革の計画を策定し、変革案件全体をポートフォリオとして管理し、個々の変革案件の確実な実行をモニタし、変革後の継続的改善を促進する等の、一連の事業価値創出過程の統制のことである。

##### ② 変革のケイパビリティ

変革のケイパビリティのマネジメントとは、変革を実行する人材の実行能力を高めるためのマネジメントである。変革に携わる人材を確保し、それらの人材が、変革のビジョンを共有し、変革実行への自らの目標と達成責任を明確にし、責任に応じた実行権限を委譲され、必要な実行能力を身につけ、スキルを継続的に向上できるようにする等の、人材のマネジメントを行うことである。

##### ③ 変革のメカニズム

変革のメカニズムを作るとは、変革を実行するための下地となる仕組みを整備することである。変革を実行する組織構造を整え、変革のためのナレッジや情報を共有できるようにし、変革のための方法論や手法を導入し、新たなビジネスモデル、ビジネスプロセス、ビジネス機能を設計し、それを組織や情報システムに実装する等、変革に必要な環境を整備することである。

##### ④ 変革のリソース調達

変革のリソース調達とは、変革によって生まれるビジネスを運営する上で必要となるリソースの調達戦略を策定し、適切な外部リソースを選定し、外部パートナーと共存共栄の関係を構築して、内外の最適なリソースを組み合わせることで製品・サービスを提供できるようにすることである。

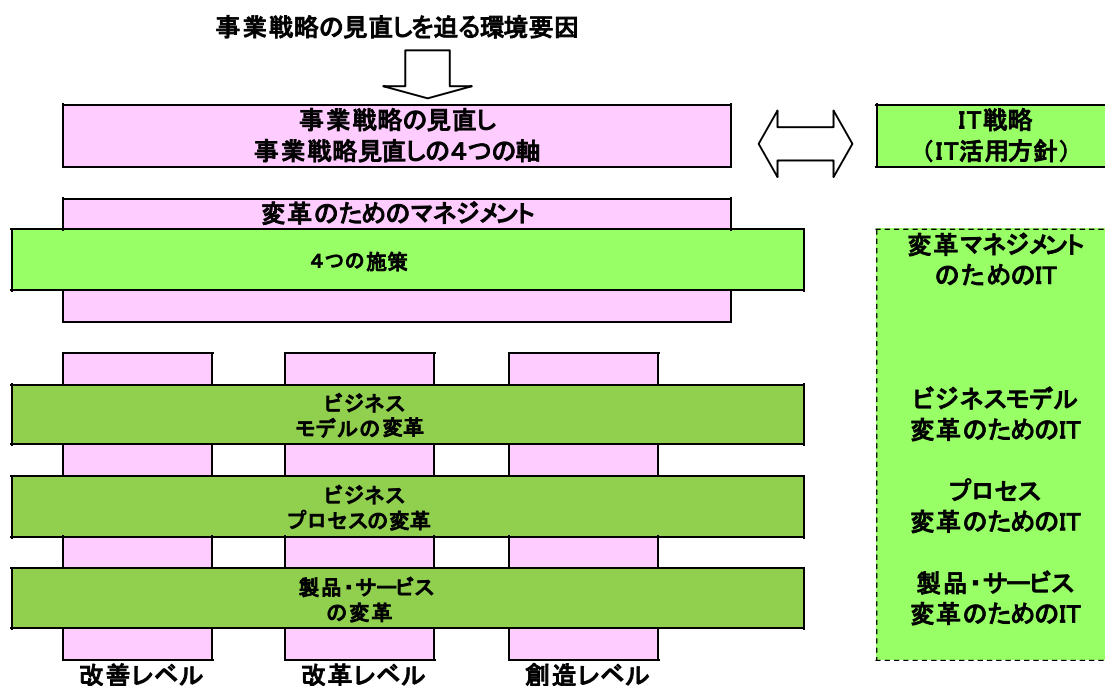
## 第5節 変革のための IT 活用

IT は変革のイネーブラーとして、各種類の変革に活用される。ここでは、プロセスの変革をさらに、「価値連鎖」を構成する主要なプロセスである企画・開発プロセス、生産・供給プロセス、アフターサービスプロセスの3つに分けて考える。IT は、変革のためのマネジメントを実施するための道具としても活用される。

本研究では、変革の実行のために、IT は次のように活用され则认为る。

- ①製品・サービスの変革への活用
- ②プロセスの変革への活用
  - ・製品・サービスの企画・開発プロセスにおいて IT を活用する
  - ・製品・サービスの生産・供給プロセスにおいて IT を活用する
  - ・製品・サービスのアフターサービスプロセスにおいて IT を活用する
- ③ビジネスモデルの変革への活用
- ④変革のためのマネジメントへの活用

図 2 仮説 1 の構造



## 第3章 アンケート調査の実施

「仮説1」について、企業の実態を把握するためにアンケート調査を実施した。2011年12月に、日本の売上高上位企業約3000社の情報システム担当役員や情報システム部門長に調査票を郵送し、そのうちの526社から回答を得た。（回答率17.5%）回答企業は、ほぼ全業種をカバーしており、日本の大手企業を代表するサンプルと考えることができる。調査票のデータをもとに以下の分析を行った。

### 第1節 実態把握

- ①企業では仮説であげた4つの事業戦略の見直しが起こっているか
- ②企業は仮説であげた3 x 3の変革のうちのどれを実行しているか
- ③企業は仮説であげた変革のための4つのマネジメントを実施しているか

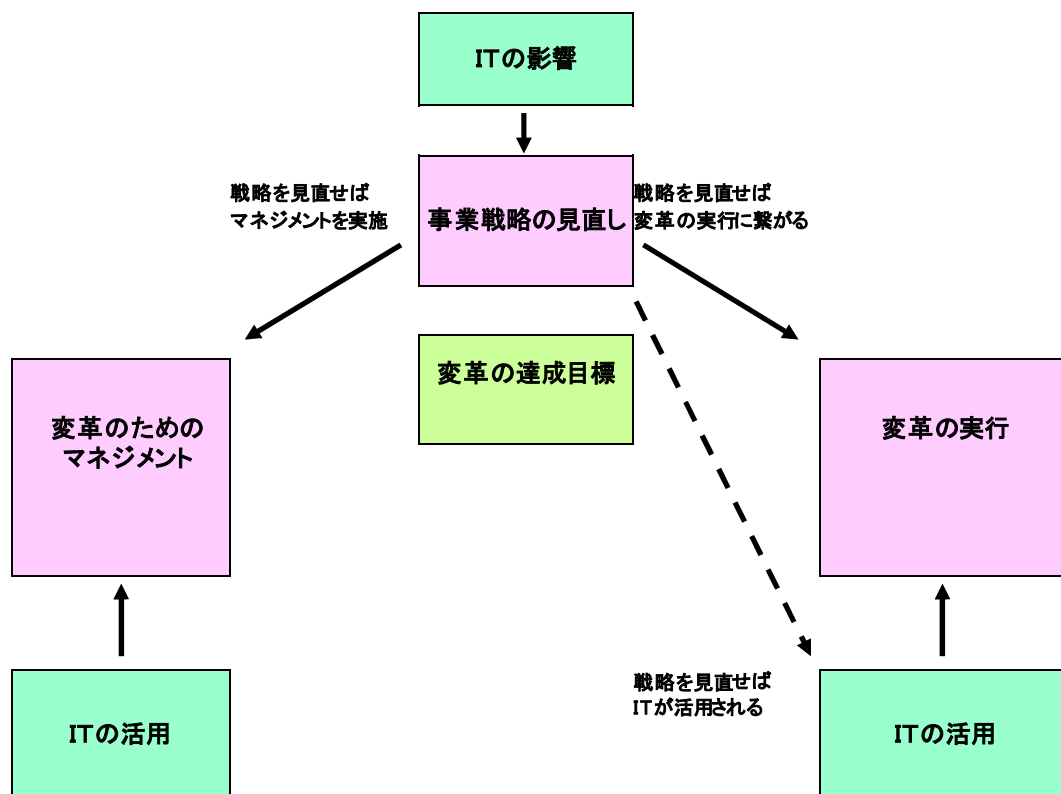
### 第2節 ITの変革への影響

- ①企業の事業戦略の見直しにはITが影響しているか
- ②企業は変革の実行のためにITを活用しているか
- ③企業は変革のマネジメントのためにITを活用しているか

### 第3節 戦略の見直しと、変革の実行、変革のためのマネジメント、IT活用の相互関係

- ①事業戦略を見直した企業は、そうでない企業よりも何らかの変革を実行しているか
- ②事業戦略が見直した企業は、そうでない企業よりも何らかの変革のためのマネジメントを実施しているか
- ③事業戦略が見直した企業は、そうでない企業よりも何らかの変革のためのIT活用を行っているか

図 3 アンケート調査項目の関係





## 第4章 アンケート調査の分析結果

### 第1節 事業戦略の見直しと変革の実行状況

事業戦略の見直しに必要を感じながらも実施に踏み切れず、現状の改善レベルの変革までにとどまっている企業が多い。

仮説で上げた4つの事業戦略の見直しのいずれについても、「必要」と「ある程度必要」と答えた企業を合わせると70%を超え、特に市場と顧客の見直しについては「必要」と考える企業だけで45.6%に達する。しかし、実際に戦略を見直している企業は、最も多い市場と顧客の見直しについても21.9%であり、他の事業戦略については10%前後である。(表1、表2)

表1 事業戦略の見直しの必要性

	必要	ある程度必要	どちらともいえない	あまり必要でない	必要でない	わからない
(n=526) %						
市場と顧客の見直し	45.6	37.1	9.5	4.8	0.8	1.0
業界と競合の見直し	31.6	42.6	14.6	6.7	1.7	1.5
自社の強みの見直し	30.8	38.8	19.8	6.7	1.1	1.3
マーケティングミックス	31.2	41.3	19.2	4.6	1.1	1.1

表2 事業戦略の見直しの実施度合

	実施	ある程度実施	どちらともいえない	あまり実施していない	実施していない	わからない
(n=526) %						
市場と顧客の見直し	21.9	45.8	17.1	8.9	3.6	1.1
業界と競合の見直し	14.6	40.5	25.5	10.8	4.9	1.7
自社の強みの見直し	13.9	38.6	27.9	12.4	4.0	1.3
マーケティングミックス	9.9	39.9	29.7	12.2	5.5	1.0

変革の実行については、改善レベルの変革は、製品・サービスについて21.3%、プロセスについて18.1%、ビジネスモデルについて12.2%の企業が実行している。しかし、改革レベルや創造レベルの変革は、いずれも5%台以下の企業しか実行していない。(表3)

表 3 変革の実行状況

変革を「実行している」 (n=526) %			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	21.3	5.5	5.7
プロセス	18.1	5.3	3
ビジネスモデル	12.2	4.2	3.2
変革の実行が「やや不十分」 (n=526) %			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	45.6	29.3	29.3
プロセス	45.6	28.9	24.1
ビジネスモデル	44.5	26.6	23.6
変革の実行が「不十分」 (n=526) %			
	改善レベル	改革レベル	創造レベル
製品・サービス	20	40.3	46.8
プロセス	23.8	43.2	44.7
ビジネスモデル	27.9	42.4	47.3

4つの変革のためのマネジメントのいずれについても、「よく実施している」企業は10%前後である。その中で、変革のケイパビリティは15.2%とやや高く、変革のリソース調達が8.6%と低い。(表4)

表 4 変革のためのマネジメントの実施度合

(n=526) %	よく実施している	たまに実施している	実施したがやめた	これから実施する	実施したことがない	わからない
価値ガバナンス	12.9	33.1	1.7	16.2	19.2	14.4
変革のケイパビリティ	15.2	38.6	1.0	19.4	13.9	9.7
変革のメカニズム	13.3	39.2	1.3	21.3	13.3	9.3
変革のリソース調達	8.6	32.9	2.9	20.2	18.3	14.6

## 第2節 変革のための IT 活用状況

企業は、事業戦略の変化に影響を与えるもの、あるいは変革に活用できるものとして、ITをある程度意識するようになっている。しかし、全体として見るとまだ変革実現へのITの活用の余地は大きい。

ITが事業戦略の変化に影響を与えていると考える企業はそれほど多くない。その中では、市場や顧客の見直しの17.1%が一番多い。次いでマーケティングミックスが14.3%である。これは、顧客の側のIT利用方法の進歩が与える影響を企業が意識していることを表している。しかし、「ある程度影響している」まで含めると、自社の強みの見直し以外の事業戦略の変化については、ITが何らかの影響を与えていると考える企業が5割前後あり、ITの影響は事業戦略の全般に及んでいる。(表5)

表 5 事業戦略の見直しへの IT の影響度合

	影響 している	ある程度 影響している	どちらとも いえない	あまり影響 していない	影響して いない	わからない
(n=526) %						
市場と顧客の見直し	17.1	36.9	18.1	18.4	8.4	0.4
業界と競合の見直し	12.2	35.4	25.1	19.0	5.9	1.7
自社の強みの見直し	9.5	24.9	33.5	22.6	7.2	1.5
マーケティングミックス	14.3	38.4	24.1	14.3	6.7	1.5

変革における IT の活用は、プロセスの変革、とりわけ生産・供給プロセスの変革(31.9%)とアフターサービスプロセスの変革(19.0%)が高い。製品・サービスやビジネスモデルの変革に「よく活用している」割合は 10%台である。IT の役割はサプライチェーンの変革に焦点が置かれているといえる。しかし、これも「たまに活用する」まで含めると、ビジネスモデルの変革以外の事業の変革に、半数近くの企業が IT を活用している。IT は変革にある程度は活用されているが、まだまだ活用する余地が残っている段階である。(表 6)

表 6 変革の実行への IT の活用度合

	よく活用 している	たまに活用 している	活用したが やめた	これから 活用する	活用した ことがない	わからない
(n=526) %						
製品・サービス	16.7	30.0	1.7	10.8	24.0	14.4
企画・開発プロセス	15.8	34.4	1.0	12.4	18.6	15.6
生産・供給プロセス	31.9	30.6	1.7	10.8	11.6	11.2
アフターサービスプロセス	19.0	30.6	1.3	15.8	15.0	16.3
ビジネスモデル	11.8	27.8	2.5	16.7	17.9	21.5

変革のマネジメントへの IT の活用はそれほど多くない。その中で、ケイパビリティのマネジメントを行う上でのコミュニケーションツールとして「よく活用している」が 21.9%とやや高い。次いで、変革のメカニズムを整備するための環境として「よく活用している」が 15.0%である。(表 7)

表 7 変革のためのマネジメントへの IT の活用度合

	よく活用 している	たまに活用 している	活用したが やめた	これから 活用する	活用した ことがない	わからない
(n=526) %						
価値ガバナンス	8.7	30.4	2.1	12.7	31.4	12.5
変革のケイパビリティ	21.9	34.6	1.5	14.1	18.1	7.8
変革のメカニズム	15.0	31.6	3.0	16.7	23.2	8.7
変革のリソース調達	10.6	29.7	2.5	15.4	24.9	15.0

### 第3節 事業戦略の見直しと変革実行の相互関係

回答した企業の中で、いずれかの軸の事業戦略を見直した企業は 157 社あった。事業戦

略の見直しは必要と考えているが、実際にはいずれの戦略についても見直しをしていない企業（「ある程度見直しを実施」も見直しをしていない側に含めて扱う）は194社ある。そして、いずれの戦略の見直しについても「必要あり」と答えなかった企業が、180社ある（ここでは事業戦略の見直しの必要なしと表現する）。

いずれかの戦略を見直した企業は、必要だが戦略を見直していない企業や見直しの必要なしと答えた企業と比べて、変革を実行する割合も、変革のマネジメントを実施する割合も、変革にITを活用する割合も高い。（表8、表9、表10）

必要だが見直しをしていない企業は、見直しの必要なしと答えた企業よりも、多くの変革内容について、変革を実行する割合がさらに低くなっている。製品・サービスの「改革レベル」や「創造レベル」、プロセスの「改善レベル」や「改革レベル」、ビジネスモデルの「改善レベル」については、戦略の見直しの必要なしと答えた企業の方がかなり多く実行している。

表 8 事業戦略の見直しと変革の実行の関係

実行した変革 %		事業戦略を見直したか否か			全サンプル
		いずれかの戦略 を見直した	必要だが 戦略見直さず	戦略見直し 必要無し	
製品・サービス	改善レベル	29.9	19.1	16.7	21.3
	改革レベル	10.2	2.6	5.6	5.5
	創造レベル	7	4.1	6.7	5.7
プロセス	改善レベル	28.7	12.9	15	18.1
	改革レベル	10.2	2.1	4.4	5.3
	創造レベル	3.2	2.6	3.3	3
ビジネスモデル	改善レベル	17.2	7.7	13.3	12.2
	改革レベル	7	3.6	2.2	4.2
	創造レベル	5.1	1.6	3.3	3.2
	n=	157	194	180	526

変革のマネジメントについては、必要だが戦略の見直しをしていない企業も戦略の見直しの必要なしと答えた企業も、どちらも実施する割合が低い、「価値ガバナンス」と「変革のケイパビリティ」では、必要だが見直していない企業の方が、さらに低くなっている。

表 9 戦略の見直しと変革のためのマネジメントの関係

実施したマネジメント %	事業戦略を見直したか否か			全サンプル
	いずれかの戦略 を見直した	必要だが 戦略見直さず	戦略見直し 必要無し	
価値ガバナンス	22.9	8.8	9.4	12.9
変革のケイパビリティ	26.8	9.3	11.7	15.2
変革のメカニズム	20.4	12.4	8.9	13.3
変革のリソース調達	17.2	5.7	4.4	8.6
n=	157	194	180	526

変革に IT を「よく活用する」企業の割合は、戦略を見直した企業よりも必要だが見直さなかった企業のほうが低く、見直しの必要なしと答えた企業がさらに低い。

表 10 事業戦略の見直しと変革のための IT 活用の関係

ITをよく活用する割合 %	事業戦略を見直したか否か			全サンプル
	いずれかの戦略を見直した	必要だが戦略見直さず	戦略見直し必要無し	
製品・サービス	29.3	15.5	8.3	16.7
企画・開発プロセス	29.3	10.8	10.6	15.8
生産・供給プロセス	47.8	29.4	23.3	31.9
アフターサービスプロセス	32.5	16.5	11.1	19.0
ビジネスモデル	21.7	10.8	5.6	11.8
n=	157	194	180	526

こうして比較して見ると、必要だが事業戦略を見直していない企業は、変革のために IT を活用している企業がある程度数あるにも関わらず、変革のためのマネジメントを実施している企業が少なく、変革が実行できていないという点で、最も問題があるといえる。

#### 第4節 事業戦略の見直しを妨げる要因

この状況をどう解釈すればよいだろうか。事業戦略を見直す必要がないということは、必ずしも悪い状態とは言えない。現在の事業戦略が適切なものであり、大きな見直しが必要ない企業では、抜本的な変革を行う必要はないし、そのために IT を導入する必要もない。この意味では、事業戦略の見直しが必要ないと答えた企業が示している行動は妥当なものである。

トップダウンの事業戦略の見直しが行われなくても、製品の改良や新開発を積極的に行っている企業はあるし、プロセスやビジネスモデルの改善を、現場が主導して継続的に実施している企業は存在する。こうした企業はオペレーショナル・エクセレンスに富む企業であり、変革のケイパビリティを十分に持ち合わせている。こうした継続的な改善に対して、IT は必ずしも必要ではない。

一方で、事業戦略の見直しが必要だと感じていながら、それに踏み切れない企業には、変革への障害が存在する。日頃から現場主導の改善に対する取り組み度合いが低い企業では、大きな変革に取り組もうとしても、それを支える変革のケイパビリティが醸成されていないことがまず問題である。変化することへの現場組織の抵抗感が強く、変革への主体的な参画が得られなかったり、変革を実行するためのリーダーシップや実行能力が不足していたりする。

また、トップダウンの変革の方針を、変革に向けた具体的な行動に展開していくための意思決定プロセスや、変革の実行管理プロセスが整っていないと、変革にむけた価値ガバナンスが働かないということも問題になる。

こうした状況にある企業では、経営者も事業戦略の見直しに踏み切ることに躊躇せざるを得ない。今回の調査は企業の情報システム責任者（CIO）に対して行ったものであり、回答者は企業の経営トップ自身ではない。しかし、CIO は変革に当たってそれを支える情報システムを準備しなければならない立場にあるので、企業が置かれている状況を客観的に捉えていると考えられる。その CIO が、必要だが事業戦略の見直しをしていないと捉えている企業には、上記のような問題があると思われる。

## 第5節 アンケート調査の総括

「仮説 1」で上げた事業戦略の見直しの 4 つの軸について、見直しの必要性を感じている企業は 7 割と多く、いずれかの軸について実際に戦略を見直した企業は 3 分の 1 あった。そして、戦略を見直した企業は、そうでない企業に比べて、3 x 3 の全ての分野で変革を実行し、4 つの軸の変革のためのマネジメントを実施し、変革の各分野で IT を活用している割合が高い。このことから、「仮説 1」は妥当なものであることが確認された。企業は、自社の変革と IT 活用についての方針をまとめる際には、「仮説 1」で上げた軸を目次として利用できる。

図 4 結論 1 : IT を活用した事業変革方針の目次構成

## 変革の達成目標

### 1. 見直すべき事業戦略

- ・市場と顧客
- ・業界と競合
- ・自社の強み
- ・マーケティングミックス

### 2. 実行すべき変革の内容

- ・製品・サービスの変革
- ・プロセスの変革
- ・ビジネスモデルの変革

### 3. 必要なマネジメント施策

- ・価値ガバナンス
- ・変革のケイパビリティ
- ・変革のメカニズム
- ・変革のリソース調達

### 4. 変革のためのIT活用

- ・製品・サービスのIT
- ・プロセスのIT
- ・ビジネスモデルのIT
- ・変革マネジメントのIT

## 第5章 企業の変革と IT 活用に関する仮説その2

### 第1節 ビジネスライフサイクルに応じた事業戦略

「仮説1」によって変革の方針策定の目次の構成は決まった。では、次に目次の各項目の中身をどのように埋めて行けば良いだろうか。変革の内容は個々の企業によって異なるが、似通った経営状況にある企業の間では共通する傾向があると考えられる。

たとえば、製造業、流通業、金融業といった業種によって、共通する変革の対象分野があることが想定される。また、IT が事業の主要な技術である IT 製品の製造業や情報サービス企業（これらを IT 企業と呼ぶ）は、IT が事業を支援する技術である従来型の企業（非 IT 企業と呼ぶ）よりも、事業戦略に見直しや変革の実行に IT がより大きく影響するだろう。

こうした事業そのものの特性に加えて、企業が持つ組織文化によって、抜本的改革か継続的改善の繰り返しかといった変革への取り組み方が異なったり、変革のマネジメントの仕方が異なったりすることも考えられる。

このように、企業の経営状況に応じた、事業戦略、事業の変革、変革のマネジメント、IT 活用の類型化にはいくつかの軸が考えられる。ここで、変革内容の類型化の軸のひとつとして、事業のライフサイクルの各段階に応じた戦略があるという考え方を導入する。

企業が提供する製品・サービスには「導入」期、「成長」期、「成熟」期、「衰退」期から成るライフサイクルが考えられるが、製品・サービスの集合体である事業についても、同じようなライフサイクルが想定できる。ただし、事業と単体の製品・サービスとの違いを反映して、事業のライフサイクルには次のような変更を加える。

- ・「導入」を「起業」に置き変える。
- ・「成熟」を3つの段階に分解する。「成熟」をむかえた事業は、Porter による3つの基本戦略のいずれを選択するかによって進む段階が異なると考える。業界の中で企業がそれぞれの分野に「集中」して共存し「成熟」段階を維持する場合、「コストリーダーシップ」を獲得するために、社内外の事業機能を「統合」する場合、自社の得意分野に特化し、「差別化」を実現して「分化」していく場合である。
- ・「衰退」を、そこからの再生にむけた「模索」の段階と考える。

このように、本研究では、1 方向に段階がすすむのではなく、「起業」してから「成長」を遂げ「成熟」を迎えていくつかの選択を迫られ、存続の危機を「模索」によって乗り越えて再生にいたるという、循環構造のビジネスライフサイクルを想定する。

「仮説2」：企業の事業には、「起業」、「成長」、「成熟」、「統合」、「分化」、「模索」という段



階から成るビジネスライフサイクルが考えられる。そして、各段階に応じた事業戦略の見直しが行われ、その実現のための変革と IT 活用がなされる。

事業のライフサイクルの考え方は以下の通りである。

「起業」とは、まさに新たな事業を立ち上げる段階である。「起業」の段階で生み出した独自のビジネス形態が市場を形成できれば、企業は「成長」の波に乗ることができる。市場の成長速度や技術革新のスピードの違いによって、事業の成長速度は異なる。自社のペースで着実な成長を長期間継続できる場合もあるし、急拡大する市場において確固たる地位を確立するために急速な成長が求められる場合もある。しかし、やがて製品やサービスが市場に行き渡り飽和状態になり、同業他社との競争が激しくなると、それ以上は成長を続けられなくなる。

そこで、企業が採る道は分かれる。ひとつは、既存の事業を維持しながらある分野に集中して自社の製品やサービスを洗練し、特定の分野におけるコスト優位性やブランド優位性を獲得して、継続企業として生き長らえることである。これは「成熟」の段階に達した状態である。

「成長」の過程で分散がすすんだ事業の機能・組織・資産を整理し「統合」することが必要な場合もある。また、多くの企業が生き残ることは許されない業界では、企業内の「統合」だけでなく、企業同士の「統合」も起きる。例えば、製品が差別化しにくい汎用品である場合には、コストリーダーシップを握った企業が業界内の他社を駆逐する。鉄鋼や製薬会社のように、大規模な設備への投資や高額な研究開発投資を負担できる企業だけが存続できる業界もある。こうした業界では、企業の「統合」による最低限の事業規模（クリティカルマス）の確保が重要である。

一方、自社の事業ドメインを再定義して、自社が一位になれる分野に事業内容を特化することで、他社と棲み分け差別化することが可能な場合もある。これが「分化」の段階である。

こうした生き残り策をとっても、やがて需要の枯渇や技術革新などによって事業には「衰退」期が訪れる。幕引きまで留まって残存者利益を刈り取るか、既存事業を再活性化できるか、新たな事業へ転換するか「模索」が企業には必要になる。「模索」の結果、更なる「成長」に復帰できることもある。新たな事業として第 2 の「起業」に至ることもある。また、企業としての命運が尽きる場合もある。

これらの段階は、いつも決まった順序で起こるわけではない。企業がある段階から他の段階へ移る際には、その間に「模索」の段階を経ることもある。

そして、各ビジネスライフサイクルの段階によって企業が見直すべき事業戦略の軸が異なると想定される。

・企業がある事業を「起業」する時には、事業戦略の全ての軸を定義して、「成長」の段階

へ進む。

- ・「成長」段階では、主に市場拡大と顧客創造が重要である。したがって、ターゲットとする「市場と顧客」の拡大に応じて自社の事業遂行能力を見直していく必要がある。
- ・「成熟」段階では、市場は飽和をむかえ、業界内の競争が過熱する。したがって、「市場と顧客」のどこに焦点を当てるか、「業界と競合」の中でどう自社の優位性を発揮できるかを見直す必要がある。
- ・「統合」段階では、企業は限られた市場を奪い合い、やがて寡占化が起きる。したがって、「市場と顧客」の中でのシェア獲得と、「業界と競合」の中での合従・連衡を見直す必要がある。
- ・「分化」段階では、特化した市場に注目し、競合他社と棲み分けし1位になれる分野でのコアコンピタンスを強化する。したがって、他社と差別化できる「自社の強み」を見直す必要がある。
- ・「模索」段階では、新たな市場へ転換すべきか否かを判断し、競合他社とは別の独自の路線を探り、「自社の強み」を再評価し、「マーケティングミックス」の4Pを組み立て直す必要がある。

## 第2節 各段階にある企業の事例分析の実施

ビジネスライフサイクルのそれぞれの段階にあると考えられる企業を1社ずつ選んで、事業戦略の見直し、変革の実行、変革のためのマネジメント、変革のためのIT活用が、どのように行われたかを事例分析した。対象企業は、以下の考え方で選定した。

- ・IT製品の製造業や情報サービス業といったIT企業ではなく、普通の業種の非IT企業から選ぶ。業種は、流通業、金融業、製造業から偏らないように選ぶ。これは、ITの進歩が事業に直接影響するIT企業は特殊な事例であり、今回は多数派を占める非IT企業における代表例を分析対象にしたかったからである。また、ビジネスライフサイクルによる変革の特徴と合わせて、業種による変革の特徴も比較したいと考えたからである。
- ・ある段階における変革を実施した経緯が詳しく把握でき、ITが事業に与えた影響も観察できる企業を選ぶ。
- ・変革を実施した時期はあまり古いものではなく、2000年代とする。ただし、起業以来成長を継続している企業の場合は、期間の開始は2000年以前からでも良い。2008年に起こった金融危機による世界同時不況は、多くの企業に悪影響を与えた特殊要因であるので、それ以前の時期に実施された変革を対象とする。

候補企業として、

- ・「起業」時からの独自の事業形態を継承し成長してきた企業である、しまむら（衣料品小売）や日本電産（小型モーター製造）

- ・「成長」を長く継続してきた企業である、Wal-Mart(総合小売)やトステム（住宅設備製造）
- ・「成熟」段階の業界で強みを洗練し続ける企業である、東京海上日動（損害保険）や花王（日用雑貨製造）
- ・経営「統合」によって生き残りを図る企業である、Wels Fargo(米国銀行)やJFE スチール（鉄鋼）
- ・自社の強い事業分野に特化して「分化」した企業である、コマツ（建機製造）や東レ（化学・素材）
- ・新たな事業展開を「模索」する企業である、Panasonic（家電製造）や日産（自動車製造）等について文献調査を行った。

その結果、事業に対する IT の適用度合が高い企業として、しまむら、Wal-Mart、東京海上日動、Wels Fargo、コマツ、Panasonic を最終的に選定した。この 6 社について、「仮説 1」で設定した事業戦略の 4 軸、変革実行の 3 軸、変革のためのマネジメントの 4 軸、変革のための IT 活用の 3 軸を共通項目として、変革の内容を整理した。

6 社のうち、東京海上日動については、同社抜本改革推進部に対して以前に行ったインタビューに基づいて事例分析を行った。Wels Fargo については、同社のチーフ・アーキテクトとして改革プロジェクトをリードした Michael Rosen 氏に対して以前に行ったインタビューに基づいている。他の企業については公開された文献に基づいて事例分析を行った。次章に各社の事例分析結果の概要を述べる。

## 第6章 企業の変革と IT 活用の事例分析の概要

### 第1節 しまむら：起業段階の事例分析

しまむらは、1953 年埼玉県小川町に島村呉服店として設立された。1970 年に同社に入社した藤原秀次郎は、独自の発想に基づいて、問屋と小売店が一体化した集荷型衣料品小売業という他に無い業態を創り上げた。同社は出店拡大を継続して売上と営業利益を毎年確実に成長させ続け、2006 年に全国の店舗は 1000 店を突破した。

#### 第1項 事業戦略の見直し

##### (1) 市場と顧客

デフレ経済下で低迷する日本の衣料品小売業界において、ただ一社安定的に成長を続ける勝ち組企業がしまむらである。日本の衣料品に対する消費支出比率は、1991 年の 7.5% をピークに、バブル崩壊とともに下がり続け、2005 年には 4.5% に減少した。その理由は大幅な価格低下である。

しまむらは、デイリーアパレルという、日常ニーズに密着した、地味ではあるが確実な需要があるマーケットに着目した。同社は、車で行きやすいセルフサービス方式の近代的な店舗をチェーン展開し、顧客にとってリーズナブルな価格で販売することによって、この市場を席卷した。

##### (2) 業界と競合

日本の小売業は、店舗当たりの売り場面積を拡大し続けて高コスト化しているのに、販売額が減少し、坪当たり売上が低下し続け利益が出ないという行き詰まり状態にある。しまむらは、他店よりも広い売り場を確保し坪当たり売上が低くても利益が出せるコスト構造を作り上げた。また、しまむらの粗利益率は 30% であり、40% を超える他社よりも大幅に低い。低くなった原価をできるだけ顧客に還元し、売価を下げても多くの顧客に買ってもらおう。

これができる理由は、しまむらの他社を凌駕する低い経費率にある。同社の経費率は一貫して 21% という業界最低水準に維持されている。他社は経費率 40% を超えるところが多い。低い経費によって、粗利が少なく坪効率が低くても、店舗当たりの営業利益が出るようにし、出店すればするほど総営業利益額が増える収益構造ができあがっている。

##### (3) 自社の強み

同社は、アパレル小売業を徹底した情報武装化によってシステム産業に変えた、唯一無二の流通業である。問屋機能を内包する小売業という独自のビジネスモデルによって、仕

入先のメーカーの商品開発力をフルに活かした効率的なサプライチェーンを築き上げた。

#### （４）マーケティングミックス

■プロダクト：同社のメインターゲットは 25～45 歳の主婦である。主婦が高頻度かつ値段の抵抗感を感じずに気軽に買えるデイリー衣料を広範囲に品ぞろえする。商品構成は、「多品種、多アイテム、少量品揃え」が特徴であり、婦人服なら 1 アイテム当たり 2 着までしか店に置かない。売れない商品があれば、他の売れる可能性のある店舗へ 1 品ずつであっても移して売り切る。売り切れた商品は期中の追加補充はせず、売り場の鮮度を維持する。

■プライス：低い原価で仕入れた商品を低い粗利で顧客へ提供し、リーズナブルな価格を実現する。価格は、他社との相対的比較で決めるのではなく、あくまで自社の絶対基準で決める。

■プレイス：しまむらの出店の考え方は「小商圈、高シェア主義」である。基本商圈は 5000 世帯/15000 人とし、その 3 割のシェアを取って 1 店舗当たり 3 億円を売り上げることを標準とする。

同社は、ローカルな小商圈に幹線道路にそって稠密に店舗を出店し、1961 年に 6 店だった店舗を、2006 年には 1027 店へと拡大した。店舗の基本的な規模や売り場配置は規格化されており、どの店舗でも同じオペレーションが、共通のマニュアルに基づいて、本部集中管理のもとで行われる。

■プロモーション：店舗そのものの魅力とイメージを高めてストアロイヤリティを強化する。「デイリー衣料ならまずしまむらへ行く」を購買スタイルのスタンダードにする。

## 第2項 実行された変革

### （１）商品・サービス

デフレ経済が続くなかで、しまむらは商品の価格を引き下げ続けることで、顧客数の拡大を図ってきた。1995 年に 1050 円であった 1 品当たり単価は、年々下がり続けて 2006 年には 716 円になった。しかし、この間で店舗数が、314 店から 1071 店と 3.4 倍に増え、レジ客数が、35034 人から 131843 人と 3.8 倍に増えた。

### （２）プロセス

■店舗オペレーション：同社の店舗運営は、完全な本部集中管理である。24 の商品部門別に分かれた 50 名のコントローラーが本部にいて、全国の各店舗の売上、在庫状況をモニタしながら、店ごとの品ぞろえ、商品補充、在庫の店舗間移動、見切り値下げを決定する。コントローラーが店ごとに日々の作業指示書、売り場計画書（商品の陳列計画）を作成し、店舗へオンラインで指示する。店舗要員は、詳細な作業手順を記載したマニュアルに従って、本部の指示どおりに、納品受け入れ、品出し、売価変更などの作業を効率的に実施す

る。

■集中購買：しまむらの仕入れは全て本部集中購買である。仕入先は約 500 社あり、本部のバイヤーが仕入先と交渉して仕入れる商品を決める。同社の仕入れは、返品無し、未引き取り無し、赤黒（仕入れた商品をいったん返して価格を下げて再納品させる）無し、といったクリーンなやり方である。

■自社物流：多アイテム小口の配送が主になるので、アウトソーシングするとコスト高になるため、同社の物流は全て自前で行う。全国に 7 か所の大型商品センターがある。センターには在庫を備蓄せず、仕入先から納品された商品は、即時に各店舗へ振り分けられ出荷される。行きだけでなく帰りも店舗間移動などで荷物があるので、輸送効率は高い。

### （３）ビジネスモデル

しまむらは問屋機能内包による高度な集荷・物流機能を早い段階から自前で実現して問屋からの自立を果たし、独自の強いビジネスモデルを創った。また、チェーン展開の初期において確立された本部集中型の店舗オペレーションの原型を一切変えずに、計画的に出店を継続して成長した。

品数の多いデイリーアパレルを他店よりも安く供給するためには、問屋機能を自ら保有することが同社にとっては必然性があった。利幅の小さい商品で利益を上げるためには、店舗運営コストを最小化する本部集中型オペレーションもまた必然であった。しかし、それは当時の衣料小売業界の常識ではなかった。同様のビジネスモデルを真似る企業が無い中で、同社は地方の目立たない市場を足場にじわじわと店舗網を拡大し、大手量販店などが競合相手として注目し始めるころには、全国をカバーする新勢力となっていた。

## 第3項 変革のマネジメント

### （１）価値ガバナンス

しまむらの独自の事業形態は、長く社長を務めた藤原の手作りによるものである。藤原は、カリスマによって社員を駆り立てるというよりは、合理的なしくみを作ってシステムティックに組織を動かすタイプである。藤原の信条は「社員が自由と公平を保障される環境をつくる」ことであった。

### （２）変革のケイパビリティ

しまむらの社員は、2～3 年で配置換え、担当換え、部署換えになり、高速配転主義によってゼネラリストとして育成される。

店舗にも専門職はいない。しまむらの店舗のパート比率は 84%で業界一高い。それを即戦力にするためのマニュアルが整備され、店舗要員各人の提案を受けて常時改訂されている。改善提案は年間 4 万件を越える。

### （３）変革のメカニズム

しまむらには、1000 店を越えるような大規模なチェーン展開になっても、店舗の運営や本部の運営に関する品質が維持され、拡張性が保たれるためのしくみが構築されている。その象徴的な存在が厚さ 1 メートルに及ぶマニュアルである。店舗を規格化し、業務を標準化し、情報を全て見える化し、システムに埋め込み、人材を流動化してなんでも出来るようにすることによって、同社の成長は継続されている。

### （４）変革のリソース調達

社長の藤原は自前主義にこだわった。「自分でやるからこそ面白い」が彼の主張である。

しまむらは、クリーンな取引により仕入先と共存関係を築いている。仕入先は最優先で良い商品をしまむらに提案する。それを、価格面では厳しい交渉した上で仕入れる。

## 第4項 変革のための IT 活用

### （１）商品・サービス

店舗の商品を完全単品管理し、本部のコントローラーが 1 品に至るまで集中管理して、商品補充、商品店舗間移動、売価変更を判断できる商品管理システム

### （２）プロセス

店舗のオペレーションを本部のコントローラーが遠隔コントロールできる店舗集中管理システム。全店の仕入れを本部のバイヤーが集中購買できる購買管理システム。きめ細かく効率的な配送をコントロールできる物流管理システム

### （３）ビジネスモデル

同社は、1975 年というチェーン展開間もないころからコンピュータを導入し、1981 年には 30 店舗の段階からオンラインで単品管理を開始した。1985 年には本部のコントローラー制を敷きシステムによる店舗集中管理が始まった。このように、同社のシステムは独自のビジネスモデルの形成と一体となって発展してきた。

## 第2節 Wal-Mart：成長段階の事例分析

1945 年に、サム・ウォルトンがアーカンソー州の片田舎で始めたバラエティストアが Wal-Mart の創業である。それ以来、絶え間ない成長を続けて世界最大の企業になった。同社は 3 つの段階を経て成長してきた。

まず、独自のディスカунストアチェーンとしての成長である。競合するディスカунストアが出店しないような人口 3 万人未満の中小規模の町の一番店として、互いに近接する形で店舗を急拡大し、全米をカバーする巨大ディスカунストアになった。

次に、米国内に新規出店可能な地域が少なくなってくると、同社は店舗形態を多様化させて売上を拡大した。倉庫型の店舗で限られた種類の商品を会員に対してキャッシュ・アンド・キャリーで大量販売するサムズ・クラブを、1983 年から開始した。また、1990 年台に入ると、非食品を販売するそれまでのディスカунストアに、食品スーパー機能を併設したスーパーセンターを拡大した。

そして 1990 年台後半から 2000 年台にかけて、買収や合併により米国以外での流通事業を拡大し、グローバル企業へと発展を遂げた

ここでは、第 2 段階の成長における変革内容を分析する。

## 第1項 事業戦略の見直し

### (1) 市場と顧客

創業時には既に出店過剰の状態であった米国の流通市場において、同社は、独自の出店拡大と、取扱商品の拡大による地域内での販売シェア獲得によって、自社の市場拡大とシェア向上を継続してきた。

### (2) 業界と競合

他社が出店しないような田舎の中小規模の町に出店し、地域の一番店になることで、競合を避けて同社は成長した。ディスカунストアとして全米に出店し尽くした後は、店舗形態を食品も併売するスーパーセンターに転換し、食品スーパーの需要も取り込んで店舗当たりの売上拡大を図った。

### (3) 自社の強み

創業当時から、独自の店舗立地、効率的な商品供給、自前の物流機能による低いオペレーションコストが同社の強みである。チェーン全体の売上規模が拡大した後には、圧倒的な購買力によるサプライヤーに対する価格交渉力も加わって、業界におけるコストリーダーシップを確立した。

### (4) マーケティングミックス

「エブリデーロープライス」が同社の一貫したマーケティング戦略である。

■プロダクト：売れる物だけに絞って店舗スペースを割り当て、売れる分だけ置いて品切れさせない

■プライス：いつでも地域内で一番安い価格で販売する。低い仕入原価でも粗利益は追求せず、低い売価を実現する



- プレイス：不動産コストの安い郊外にリースで必要な分だけの店舗スペースを確保し、ワンストップショッピングを実現する
- プロモーション：いつも安く売り特売や広告をしない。驚きと親しみを与える店員のサービスと、低価格の還元によって顧客を引き付ける

## 第2項 実行された変革

### （1）商品・サービス

非食品だけでなく食品も含めた多品種商品を販売するようになって、エブリデーロープライスを継続した。食品は非食品に比べて、商品アイテム数が倍以上あり、鮮度劣化が速く、粗利益率が低いため、さらにきめ細かい商品管理が必要だが、売れるものだけ置いて品切れさせず最低価格で販売し続けた。

### （2）プロセス

- 売れる商品に店舗スペースを割り当て、利益の出る最低価格で販売するために、商品別の販売コストを詳細に算出し、商品別利益管理を徹底する。
- 売れた分だけ商品を補充し過剰在庫や品切れを起こさない商品補充プロセスを強化する。店舗の販売や在庫の情報をサプライヤーにも提供して、サプライヤーに商品納入や販売促進の提案を求め、企業を超えた商品供給プロセス全体の最適化を図る。
- 広大な配送倉庫を自社で保有し、その周りに放射状に店舗を出店し、自社物流網で効率的な配送を行って、他社よりも低い物流コストを実現する。

### （3）ビジネスモデル

ディスカウントストアの単一店舗形態から、食品スーパー併設のスーパーセンターと倉庫型のウェアハウス・クラブに店舗形態を多様化した。しかし、物流効率を考えると同一の店舗形態を稠密に面展開し、店舗数が増えても本部で集中管理可能にすることは変えない。

## 第3項 変革のマネジメント

### （1）価値ガバナンス

創業者サム・ウォルトンの経営哲学を体現した経営陣が、質素なベントンビルの本部に結集して、店舗チェーン運営全体を集権的に統括する。情報は全て本部で集中管理され、全世界の店舗の状況が即時に本部と店舗で共有される。本部の方針と本部が支援する環境のもとで、各店舗に現場としての自主的な判断を委ねる。

### （2）変革のケイパビリティ

顧客に驚きと親しみを与えるサービスは、高い意識を持った従業員（アソシエイツ）によって支えられている。顧客対応だけでなく、店舗の状況に応じた効果的な品揃え、商品補充、商品陳列、価格づけは、店員の判断に最終的に委ねられる。従業員には、店舗の業績に応じて報酬を与え、株を持たせて成長の果実を共有させて意欲を高める。

### （３）変革のメカニズム

店舗の販売、在庫、仕入の情報が、本部の巨大なデータウェアハウスに時系列データとして蓄積され、これを用いて本部と店舗が連携して商品陳列、商品補充、商品納入、集中購買を行う。

同社とサプライヤーとの間でもこの情報は共有され、サプライヤーからの提案にもとづいて、同社のバイヤーがサプライヤーと共同して商品の購買や販売促進策を決定する。同社の在庫を切らさないように補充する責任はサプライヤーが負う。

### （４）変革のリソース調達

低価格と効率的な商品供給は、同社の購買力を背景としたサプライヤーへの協力要請によって実現される。

## 第4項 変革のための IT 活用

### （１）商品・サービス

仕入原価だけでなく、販売経費を全ての費目について商品アイテム別に算出し、店舗スペース配分や納入頻度や売価を決定するシステム。これは「カテゴリーマネジメント」と呼ばれる。

### （２）プロセス

同社とサプライヤーとが共同して商品供給プロセスを運営するために、「リテールリンク」という情報共有システムに1万社以上のサプライヤーが参加している。

有力サプライヤーとの間では、店舗需要予測、販売計画、在庫補充計画、商品納入計画を共同で作成する CPFR にまで発展させている。

### （３）ビジネスモデル

全ての店舗形態を通じた共通のビジネス基盤として、自前の配送センター、自前の物流機能、物流効率を考慮して配置された店舗網からなる物理的ネットワークと、それをコントロールする物流管理システムがある。

### 第3節 東京海上日動：成熟段階の事例分析

長らく損害保険業界首位を守り続けてきた東京海上火災保険では、新商品開発競争と代理店開拓競争を繰り広げてきた結果、日動火災との経営統合を控えた2004年には、保険商品ごとや代理店ごとの個別の業務手続き、例外処理、特例処理が山のように蓄積されていた。それが、代理店や営業部門にとって複雑で負担の大きい業務処理となり、顧客にとっては難解な商品やサービスを生み出していた。そこで同社は、隅修三常務（当時、後に社長）を責任者にして「抜本改革」と呼ばれる全社をあげた改革に取り組んだ。抜本改革は、多くの紆余曲折を経て2008年に完了し、将来に渡る俊敏性を獲得する基盤となった。

#### 第1項 事業戦略の見直し

##### （1）市場と顧客

かつて保険業界は、国による厳しい規制がかけられてきた。保険商品は販売前に監督官庁の認可が必要であり、1社が新商品を発売すると、ほぼ同時に他社も同様の商品を発売し、保険料も事実上各社横並びであった。

ところが、1996年の保険業法の改正により、保険商品に対する規制が緩和され、保険料率（支払保険金に対する保険料の比率）の自由化が進んだため、損保会社は、独自の保険商品の開発を活発に行うようになった。

すでに飽和しかけていた国内損保市場において、消費者の目先を変えるために他社に先駆けて新たな商品を出すこと、他社に遅れずに類似商品を準備することを繰り返すうちに、商品や特約の種類は膨大になっていった。

##### （2）業界と競合

規制緩和以前は、どの損保会社の商品も同じ保障内容で同じ保険料であったから、損保会社は、なるべく多くの代理店を開拓し自社の商品を扱ってもらうために、代理店が行う販売活動や事務処理に対する手とり足とりの支援競争を繰り広げてきた。東京海上は、長年日本のトップの損保会社であり、高いブランド力と強い営業力によって、他社を上回る分厚い代理店網を築いてきた。

規制緩和後も代理店への支援競争は続いた。それに加えて、損保会社は、他社よりも早く新たな保険商品を開発して代理店に提案しなければならなくなった。東京海上も、トップの損保会社として、あらゆる品揃えに応える必要があった。しかも、保険種類ごとに扱う代理店が異なるので、開発競争も保険種類ごとに行われた。この結果、保険種類に横串を刺した契約内容の共通化や事務の標準化は行われずに、個別対応で新商品開発が行われるようになった。

2001年に日本火災と興亜火災が合併して、日本興亜損保が誕生したのを皮切りに、主要な損保会社の間で次々に経営統合がなされ、かつては他社にくらべて圧倒的な経営規模を

誇っていた東京海上も、他社との差が縮められてきた。そして、2004年には、中堅ながら堅実な経営をしてきた日動火災と経営統合することになった。

### （３）自社の強み

これまでは、取り扱い代理店の数による営業力、損保業界首位としての監督官庁との関係づくり、新商品開発力、低い事業費率によるコスト競争力など、いずれにおいても東京海上は他社を引き離して圧倒的な優位に立っていた。

しかし、新商品開発競争と代理店開拓競争を繰り広げた結果、保険商品ごとや代理店ごとの個別の業務手続き、例外処理、特例処理が山のように蓄積され、同社の将来にわたる俊敏性を阻害するようになってきた。そこで同社は、顧客にとってわかりやすい商品やサービス、代理店や営業部門にとって負担の少ないシンプルな業務プロセスによって、他社と差別化できる業務品質を実現する改革を行った。

### （４）マーケティングミックス

■プロダクト：トップの損保会社としてフルラインの商品の品ぞろえを維持する。しかし、新商品を出してもすぐ他社に追い付かれる。商品はもはや差別化要因にはならない。

■プライス：ダイレクト販売の損保会社のような割安の保険料には追従しない。あくまで顧客が安心できる業務品質で勝負する。

■プレイス：これまでの代理店による販売を今後も主力とする。ただし、保険販売能力の高い代理店に絞って共存共栄関係を強化する。

■プロモーション：他社を上回る業務品質によって、顧客への適切な商品説明と事故対応を実現して顧客の信頼を獲得し、契約の確実な継続を図る。

## 第2項 実行された変革

### （１）商品・サービス

全保険種類の商品について、次の方針で設計し直した。

- ・ 自動車保険をベースにして保険種類間で契約の規定内容を統一する
- ・ 商品ラインナップを整理統合する
- ・ 保険種類固有の難解な契約の規定内容を簡素化する

契約内容を記述する文書である約款は 30 から 8 種類に集約され、特約は 1700 から 850 に削減された。50 種類あった保険料払い込み方法は 10 種類に統一された。

### （２）プロセス

全保険種類の共通業務プロセスをシステムで実現し、業務負荷を大幅に削減した。全保険種類について、システムを用いて保険料の試算、見積書・申込書作成、契約計上入力、エ

ラー訂正、精算を、代理店自身が実施できる事務の流れを創った。

### （３）ビジネスモデル

代理店による契約処理の自己完結と保険料収納のキャッシュレス化は、これまでもあった業務形態であるが、代理店全体には徹底できていなかった。これを改めて全ての代理店が実施するようにした。

## 第3項 変革のマネジメント

### （１）価値ガバナンス

■改革の全体統制：当初から、隅常務（当時）を、事務プロセスとシステムを一体で考えることが出来る CIO という立場に据えた。さらに、抜本改革の立ち上げにあたって、隅常務を改革全体責任者にした。そして、経営陣全員で改革に関する意思決定を行い、難局に当たってもぶれずに改革を支持した。

■改革プログラム管理：改革の立ち上げにあたって経営企画部内に抜本改訂事務局を設け、その後これを抜本改革推進部に格上げして、プログラム全体管理を行わせた。また、改革の実行部隊として、関連部署を集めた 8 つのクロスファンクショナルチーム（PT）を編成した。そして、部長レベルからなる改革実行委員会を編成し、全体の進捗管理を実施した。

### （２）変革のケイパビリティ

■ビジョンの共有：改革のリーダーが、抜本改革の目的と効用を、全社員や代理店に対して繰り返し訴え続けた。そして、全社員に対して研修を実施し、新たな商品・業務・システムに関する理解を徹底させた。

■権限委譲：抜本改革推進部、PT、IT 企画部など改革を引っ張る横串組織に改革実施権限を与え、経営者が支持することによって、従来強かった組織縦割り構造にメスを入れた。

### （３）変革のメカニズム

改革の支える実行環境として、標準化された業務プロセス、業務システム、データ、システム基盤などを設計した。新商品そのものに立ち返って、保険種類共通と固有の部分を明確化した構造に設計し直したことによって、業務プロセスも標準化され、業務システム機能も共通部品化することができた。

### （４）変革のリソース調達

抜本改革を支える新システムの開発は、同社が経験したことがない大規模なものであった。このため、40 社ほどの外部 IT ベンダーを組織化して、ベンダーごとに担当するシステムを決めて、開発を一括して任せた。

## 第4項 変革のための IT 活用

### (1) 商品・サービス

全保険種類について、共通機能と固有機能を切り分けて設計された新型商品の構造に対応して、業務システム機能を共通部品化し、その組み合わせで、保険種類ごとの業務システムを作れるようにした。

### (2) プロセス

保険種類ごとに異なっていた業務処理を統一し、代理店毎の特別処理や例外処理を無くしてシンプルな業務プロセスを設計し、それを実装した契約管理システムを作った。

### (3) ビジネスモデル

ビジネスモデル自体が大きく変わることはなかった。しかし、代理店による契約処理の自己完結とキャッシュレス化の徹底を図るために、全ての代理店が使いこなせるシステムを構築した。

## 第4節 Wels Fargo：統合段階の事例分析

Wels Fargo は、150 年の歴史を持つ名門銀行であったが、ミネアポリスに本拠を置き銀行買収で成長してきた Norwest Corporation と 1998 年に合併し、合併銀行は Wels Fargo の名称を継承した。その後も同社は全米の地方銀行を買収して成長した。2001 年に CEO の Kovacevich は「One Wels Fargo」計画を策定し、より顧客中心主義の経営に転換することによって、買収による成長だけでなく、内部組織の成長による事業拡大を目指した。そして、5 年間かけて顧客サービス統合プロジェクトを実施した。2008 年には、業績不振に陥った Wachovia を合併し、全米屈指の巨大銀行となった。

### 第1項 事業戦略の見直し

#### (1) 市場と顧客

1995 年に規制撤廃によって州を超えた銀行業務が自由化された後、オーバーストックの状態にあった米国の地方銀行は、合併によって大規模銀行に集約されていった。同社とともに米国のトップバンクの座を競い合う巨大銀行は、いずれも合併を繰り返して経営拡大してきた。

JP モルガンチェースもバンクオブアメリカも同社も、長い歴史を持つ名門銀行の名前を冠しているが、実は、各州のリテールバンク（消費者向け銀行）を吸収して急拡大してきた地方銀行が、資本の面では存続会社となる合併を経て現在に至っている。それほど、生

き馬の目を抜くような淘汰が、銀行業界には起こっていた。

## （２）業界と競合

州ごとに地方銀行が住み分けて地域の顧客に銀行業務を提供していた頃は、銀行間の競争は緩やかであった。しかし、その後地方銀行の合併が進み、米国内のリテール金融サービスは、大手銀行どうしが凌ぎを削る寡占状態になった。インターネットの普及による、店舗の立地によらないネットバンキングの拡大も、競争激化に拍車をかけた。

同社は、1985年にすでにパソコンバンキングを開始し、1995年にはインターネットによる銀行口座サービスを最初に導入した、ネットバンキングの先駆者である。そして数多くの地方銀行との合併によって、全米に広がりを持つ実物の店舗網でも存在感を増していった。資産規模は業界最大ではないが、今後の成長期待から株式時価総額はトップレベルである。ネットに強い旧 Wels Fargo と、店頭での対面サービスに強い Wachovia を併せ持った有力金融機関である。

## （３）自社の強み

同社は、12のビジネス部門が提供する80を超す商品ラインを通じて、幅広い金融サービスを提供してきた。リテール銀行業務としては、地方銀行業務、資産管理、多様化金融商品、消費者ローンなどがある。他にホールセール（法人、大口個人向け）銀行部門を持つ。この幅広いサービスの品揃えが同行の強みであった。各商品ラインは、創業以来の強いパイオニア精神によって開発されたものであり、米国内でも定評を得ていた。しかし、部門ごとの独立性が強すぎて、各サービスが分断されていることが弱点であった。

## （４）マーケティングミックス

「One Wels Fargo」顧客にとってひとつの企業になることが、マーケティング戦略である。

■プロダクト：同社が誇る幅広い金融サービスを、拡大した顧客接点を通じて、統合的に提供する。

■プライス：沢山取引してくれる顧客ほど、多くのメリットが得られるサービスにする。

■プレイス：来店型店舗のカウンターでも、コールセンターの窓口でも、ネットバンキングの画面でも、同社のあらゆる顧客接点で、統一した顧客サービスを提供する。

■プロモーション：統一された顧客対応によって顧客のロイヤリティを高め、顧客維持率を改善し、より多種類のサービスを利用してもらい、顧客の金融サービスを全て獲得する。

## 第2項 実行された変革

### （１）商品・サービス

金融サービスの個別販売ではなく、顧客のニーズに対応した総合金融サービスに変える。

## （２）プロセス

- 商品ごとに異なっていた顧客口座管理を統合する。口座番号は統一し、顧客情報は全ての商品について共通化する。
- 商品ごとに異なっていた顧客対応を一本化する。住所変更など顧客の口座情報変更手続きを一度だけで済むようにする。
- 顧客接点では、全ての商品について顧客の取引情報を一覧でき、それをもとに的確に顧客に対応するとともに、新たな商品の追加販売の推奨ができる。

## （３）ビジネスモデル

合併前の Wachovia は、店頭での対面によるきめ細かいサービスに定評があった。一方、Wells Fargo は、インターネットによるサービスに強みがある。この両方の良さを活かしながら、統一した顧客サービスを提供する。そのために、顧客接点の形態は異なっても、顧客情報や取引情報は共有できるようにする。

# 第3項 変革のマネジメント

## （１）価値ガバナンス

従来は、商品ラインごとに利益目標、事業戦略、業務体制、顧客を抱えていた。情報システムも、それを支援する IT 要員も、各商品部門が別々に持っていた。

商品ラインを越えて顧客情報と顧客対応プロセスを統一するには、顧客に関する業務機能と情報管理機能を共通部品（サービス）化し、それを各商品ラインで共用するように、業務機能と業務システムを設計し、それを各商品部門が使うように統制する必要がある。これをサービス指向アーキテクチャ（SOA）の導入と呼ぶ。

## （２）変革のケイパビリティ

自分にとって都合の良い業務とシステムを整備して使ってきた各商品部門に、共通の業務部品を使わせるために、まず、顧客情報統合に高い必要性を感じている商品部門に絞って、小さく顧客統合プロジェクトを開始した。それを成功させ、顧客統合の効果を目に見えるようにした上で、他の部門の需要を喚起し、参加する部門を拡大していった。

これを「Value based, Demand driven」と呼ぶ。各部門の独立したパイオニア精神は尊重しながら、共通化・統合化したほうが良い部分は協調するという参加姿勢を引き出した。

## （３）変革のメカニズム

商品毎のこれまでの業務や情報システムを活かしつつ、顧客対応業務や顧客情報は共通化するための実現方法が、SOA である。顧客に関する業務機能とシステム機能を共通部品



として設計し、それと各部門の既存システムの機能を部品化したものを組み合わせて、各部門の新たな業務プロセスを構成する。これによって、既存の業務機能やシステム機能を全面的に置き替えることなく、共通機能を組み入れることができた。

#### （４）変革のリソース調達

同社では、事業部門と全社 IT 部門の関係を、サービス利用者（Consumer）とサービス提供者（Provider）に再定義した。

サービス提供者は、サービス利用者が勝手に共通機能に手を加えたり共通機能を使わないで自分で同様の機能を作ったりしないように統制する。また、サービス利用者が遅滞なく共通機能を使えるように、サービス利用者間の要求を調整して、共通機能を整備し改訂し続ける。こうしてサービスを共通の資産として活用し続けられるようにした。

### 第4項 変革のための IT 活用

#### （１）商品・サービス

顧客に対する総合金融サービスを提供するために、統合された顧客情報に基づく複合取引（クロスセリング）推奨システムを、各顧客接点に導入した。

#### （２）プロセス

顧客情報統合システムにより顧客対応プロセスの共通化を実現した。その後、コンプライアンス、不正検出、支払い処理プロセスなど、商品ラインを越えた共通業務プロセスの統合システムにも SOA の適用は拡張された。

#### （３）ビジネスモデル

SOA によって、商品ライン間の顧客統合だけでなく、合併した銀行間での顧客統合も円滑に短期間で実現できた。同社の顧客統合プロジェクトは旧 Wels Fargo の中で始められたが、その後の Wachovia との合併においても大きな効果を発揮することになった。

### 第5節 コマツ：分化段階の事例分析

コマツは、日本の高度成長による旺盛な建設需要に乗って成長し、米国キャタピラー社に次ぐ世界第 2 位の建設機械メーカーになった。しかし、バブル崩壊後の日本市場の需要低迷と他社との熾烈な競争によって、1990 年台後半には売上高は 1 兆円で横ばいが続き、営業利益は数 100 億円台に低下した。そして、2001 年度には、ついに 130 億円の営業赤字に陥った。この危機に際して 2001 年に社長に就任した坂根正弘は、固定費削減、ダントツ製品強化、新興国市場シフトを断行して V 字回復を成し遂げ、2007 年度には売上高 2 兆 3

千億円、営業利益 3300 億円へと急成長し、高収益を達成した。

## 第1項 事業戦略の見直し

### (1) 市場と顧客

建設機械の需要は日米欧の先進国市場から、新興国、資源国市場へシフトした。1990 年台には、日米欧が世界の需要の 8 割、1990 年は日本だけで世界の 4 割を占めていた。その後のバブル崩壊によって、日本市場は、2010 年に向けて 1 割台に一貫して縮小した。米州・欧州の市場も 2000 年以降減速が続き、2010 年には日米欧合わせても 25%にまで低下した。これに代わって、新興国、とりわけ中国市場の伸びが著しく、2010 年では、中国は世界市場の 4 割を占める最大の需要国になった。

国内メーカー同士の熾烈な価格競争で、日本国内の建設機械の価格は世界の中でも安かった。コマツは低迷する国内市場から、新興国市場、特に中国市場へと大きく舵を切った。

### (2) 業界と競合

世界の建設機械メーカーのチャンピオンが、米国キャタピラー社である。コマツはキャタピラーを目標に成長し、国内 1 位、世界 2 位の建設機械メーカーになった。国内には、キャタピラー三菱の他に、日立建機、コベルコ建機、住友建機といった有力なメーカーが有り競争は厳しく、世界中で日本が最も技術集積が進んでいる。コマツは其中で、世界で 1 位、2 位になれる製品に絞って重点的に開発した。

### (3) 自社の強み

製品開発と生産が一体化した体制を国内に有し、世界と比べても生産性の高いコスト競争力のある国内工場で、技術が要求される中核部品を集中的に生産し、その他部品の生産と最終製品の組み立ては需要国現地で行うことによって、製品の性能と品質を差別化する。

### (4) マーケティングミックス

■プロダクト：ダントツ・プロジェクトで、競合他社が数年かかっても追いつけないような際立った特徴を持つ新製品を開発する。新製品のキーワードは、「環境」「安全性」「ICT」。

■プライス：多少価格が高くても、品質の良さ、故障の少なさ、アフターサービスの良さで選ばれるようにする。

■プレイス：中国では、現地の代理店をいちから開拓し育成して、コマツの優れたサービスを現地に密着して提供できる販売基盤を作った。

■プロモーション：ダントツ製品とダントツサービスによって、コマツの製品を買い続けてくれる顧客を作るブランディングを重視する。

## 第2項 実行された変革

### (1) 製品・サービス

ダントツ・プロジェクトは、社長自らが選定する。ダントツ製品では、これまでの製品に比べて原価を 10%以上引き下げ、その余力をダントツ機能の実現に振り向ける。世界で 1 位か 2 位になれる製品に集中して資源を投入する。同社の売上の 50%は世界 1 位の製品であり、2 位まで含めると 85%に達する。

コマツの建設機械には、「コムトラックス」という装置が標準装備されている。衛星で居場所を特定できる GPS や、エンジンやポンプから情報を集めるセンサーが組み込まれており、コマツのセンターで建設機械の稼働状況や燃料残などをモニタリング出来る。

これを用いて、建設機械の盗難予防、予防保全、稼働監視などを集中的に行い、顧客のサービスに役立てる。代理店は債権管理や在庫管理に役立てる。また、地域全体での建設機械の稼働状況から需要の動向を把握することにより、コマツ自身も活用する。

### (2) プロセス

■固定費削減のためのリストラ：売上増が見込めなくても利益が出る体制を作るために、コスト構造を分析した結果、生産の変動費では日本の工場は海外の工場に十分勝っているのに、固定費が高いために営業利益率がキャタピラー社などよりも低いことが判明。

固定費を下げるため、2001 年に一回限りのリストラを行い、1100 名の希望退職、1700 名の転籍を実施した。(社員全体の 15%) また、不採算な子会社を整理し 300 社あった会社を 1 年半で 110 社減らし、自社で保有する価値のある事業や機能に絞り込んだ。この結果、人件費で 100 億円、固定費トータルで 400 億円を 1 年半で削減し、2002 年度は 300 億円の営業黒字になった。

■間接部門の生産性向上：本社や子会社の間接部門の生産性を高め、決算集計の期間を 40 日から 27 日に短縮し、子会社間の決算数字の期ズレ計上も解消した。

■中国での販売網整備と流通在庫ゼロの実現：中国では、現地人を代理店として採用・育成し、現地に根付いた販売・サービス網を作った。現地の事情を理解しコマツのサービスを理解した代理店経営者を育成している。

代理店は立ち上げ時の自己資金が少ないので、在庫は全てコマツの所有にし、流通在庫をゼロにした。これによってコマツ自身で在庫を把握して、過剰な流通在庫の発生による値崩れを防ぐことができた。

■日本の強さを活かす生産体制：「A コンボ」と呼ばれるエンジン、油圧機器、アクスル、トランスミッションなどの中核部品は日本で集中生産し、現地へ輸出する。それ以外の部品は現地生産し、現地で組み立てる。中核部品は技術レベルが高く、差別化につながるため日本で一括生産してコストを低減する。また、製品開発と生産を国内工場内に近接して配置することによって、製品技術のイノベーションを加速する。

### (3) ビジネスモデル

ものづくりと IT を融合させ日本の強みを磨いて、「日本国籍グローバル企業」を目指す。

## 第3項 変革のマネジメント

### (1) 価値ガバナンス

変革を一貫してリードしてきた坂根は、社長を後進へ譲るに当たって 2005 年からコマツウェイの編纂にとりかかり、2006 年 7 月に完成させた。「マネジメント編」は社長にとっての行動指針である。

#### ① 取締役会を活性化する

取締役会を形骸化させずに、実質的な報告、討議、決議の場にする

#### ② 社員とのコミュニケーションを率先垂範する

会社の状況、方向性を社長が自らの言葉で語る

#### ③ ビジネス社会のルールを遵守する

不祥事を起こしたことよりも隠したことを問題視する。バッドニュースをまず報告。

#### ④ 決してリスクの処理を先送りしない

常に発生するリスクを先送りせずに対処する

#### ⑤ 常に後継者育成を考える

部長以上の主なポジションの人に対して、サクセッションプランを策定する

### (2) 変革のケイパビリティ

コマツウェイの「全社共通編」はコマツのものづくりを強化するための行動指針である。現場の知恵を集めて作成し、数年ごとに改訂する。10 カ国語に翻訳し、世界共通語として広める。社長直属のコマツウェイ推進室が普及啓蒙活動を進める。

#### ① 品質と信頼性の追求

#### ② 顧客重視

#### ③ 源流管理

#### ④ 現場主義 現場・現物・現実の重視

#### ⑤ 方針展開

#### ⑥ ビジネスパートナーとの連携

#### ⑦ 人材育成・活力

### (3) 変革のメカニズム

市場の変化に伴い、組み立て生産の拠点は新興国に移る。しかし、中核部品の生産工場は国内に置き、開発・生産一体化の原則を維持して、差別化の源泉とする。コマツのものづくりとサービスの強みは、コマツウェイの共有によって、グローバルに普及させる。

#### （４）変革のリソース調達

自社で保有すべき事業や機能を見極めて、コアの業務以外は外部を活用する。この方針で子会社を整理した。

国内には「みどり会」という協力会社組織があり、共存共栄の関係を築いている。今後は中国でも「みどり会」を組織し、日本からの中国進出組とダブルソーシングする。

建設機械は数千点の部品で構成されるが、メーカー本体で作っているのは 10%以下である。大部分は協力企業から調達する。協力企業との強い信頼関係によって、需要の変動に応じて増産・減産を速やかに行えることが、競合他社に差をつける秘訣である。

### 第4項 変革のための IT 活用

#### （１）製品・サービス

IT を製品の付加価値向上に役立てる。コムトラック스가その典型である。このシステムは 2001 年からコマツの負担で標準装備することに決定したため、世界中の 20 万台の建設機械で稼働している。遠隔監視機能によって顧客にとって役立つサービスを提供するだけでなく、刻々と集まる稼働情報をもとに、コマツ自身の生産計画や需要予測にも役立てることができる。

#### （２）プロセス

■定型的な仕事は外部の汎用システムを使い、競争力にかかわる部分だけは独自のシステムを開発する。こうして自前主義を排し、情報子会社コマツソフトを 2000 年に外部の IT サービス企業へ売却した。

■BOM（部品表）を全工場で統一し、世界中の工場の部品管理を一元化し、新製品の世界での生産立ち上げを迅速化した。また、これに登録される製品仕様を絞りこみ、日本でしか売れないような製品仕様を廃止して、固定費圧縮に貢献した。

■中国において代理店網を整備する際に、流通在庫ゼロを前提にした販売管理システムと商品供給システムを作った。これは、他の地域へも展開されている。

#### （３）ビジネスモデル

建設機械は売り切りではなく、その後の維持管理サービスが重要であり、稼働条件が過酷な新興国で、一層その差が際立ってくる。コムトラックスのような IT を駆使してサービス力や提案力を高め、買い替え需要を喚起するのが同社のビジネスである。

## 第6節 Panasonic：模索段階の事例分析

1918年に松下幸之助によって創業された松下電器（現 Panasonic）は、「経営の神様」幸之助のカリスマ的リーダーシップのもとで、幸之助一代で発展を遂げた。それを支えたのが、製品別事業部制による自主責任経営のもとでの活発な社内競争と、幸之助が自ら作り上げた共存共栄の国内系列店網である。

また、「企業は社会の公器」という幸之助の経営理念を共有するモラルの高い従業員と、それに報いる終身雇用を保障する手厚い福利厚生によって、最も成功した日本型経営のモデルとなった。

しかし、1990年に7.2%であった営業利益率はその後2%から4%に低迷し続け、2000年に至るまで同社は失われた10年を過ごした。そして、2001年にはITバブルの崩壊によって、初の営業利益赤字に転落した。2000年に社長に就任した中村邦夫は、創業者の経営理念以外は聖域なく全て見直す、という「破壊と創造」を掲げて3カ年計画「創生21」「躍進21」を完遂した。

この結果同社はV字回復を成し遂げ2006年まで成長軌道に復帰した。しかし、その後もアジアの家電メーカーの攻勢や大型新製品の不在による需要低迷は根本的には克服できておらず、いまだに「模索」を続けている。

### 第1項 事業戦略の見直し

#### （1）市場と顧客

1990年台に入り、バブル経済崩壊後の日本の景気後退の中、VTRの後の大型ヒット製品の不在もあり、国内の家電販売は低迷していた。

一方、家電の生産拠点・販売市場としての中国をはじめとするアジアの成長が著しく、松下電器の事業も日本中心から海外へシフトしていった。

#### （2）業界と競合

家電製品のデジタル化が進み、付加価値の源泉が製品組立から部品製造やサービスにシフトした。完成品組み立てメーカーとしては、コスト競争力を持った韓国や中国のメーカーが、世界市場では台頭してきた。

国内では、家電メーカー各社がそれぞれの系列小売店網を通じて、地域の家庭に家電製品を販売してきた。松下電器は、その中でも圧倒的な規模の系列店網を築いていた。しかし、家電販売における量販店のシェアが大きくなり、1990年には系列小売店のシェアは4割を切った。この影響は、最大の店舗網を持つ松下電器がもっとも大きかった。各家電製品で断トツにトップであった同社のシェアは、しだいに低下していった。

#### （3）自社の強み

幸之助が作り上げた同社の強みは、製品別事業部制による自主責任経営のもとでの活発な社内競争と、共存共栄の国内系列店網、そして、幸之助の経営理念を共有するモラルの高い従業員と、それに報いる終身雇用を保証する手厚い福利厚生である。

しかし、国内での家電販売の構造変化の中で、販売不振に陥った系列店への支援が同社の重荷になってきた。

また、グローバルに他社と競争するにはソフトウェアなどへ多額の研究開発投資が必要になるのに、100を超える事業部がそれぞれ独立に投資していたので、開発分野の重複も多く、まとまった大きな投資ができなかった。

さらに、高度成長期やバブル経済期に大量採用された従業員は、生産の海外移転によって過剰人員になっていたが、年功序列終身雇用の原則のもとで、人員整理はできず賃金は高止まりしていた。

こうして同社は、創業者の経営理念以外は聖域なくかつての強みを見直す「破壊と創造」に踏み切った。

#### （４）マーケティングミックス

■プロダクト：従来は、他社が発売した新製品と類似するものを、売れ行きを見極めた上で発売し、分厚い販売網を駆使して売りさばき、トップシェアを獲得する２番手戦略であった。しかし、製品ライフサイクルの短期化にともない、他社に先駆けて画期的な製品を発売し、量販店などの店頭陳列を高めて、一気にトップシェアを確立することが必要になった。

■プライス：従来は、製造原価プラス利益で販売価格を決めるメーカー論理が強かった。しかし、量販店での販売が主力になり、市場で売れる価格設定が必要になった。

■プレイス：2001年に家電製品の事業部から国内営業機能を切り離し、パナソニック（AV関連）とナショナル（白物家電）の２つのブランド別のマーケティング本部に集約した。

マーケティング本部は、ビジネス・ユニット（事業部から営業を切り離して残った製品開発・生産機能）から製品を買い取り、販売価格を決定して、量販店には直接営業し、系列店には販売会社を通じて販売する。

全国にある販売会社は1990年台には大勢の営業員を抱えて慢性的な赤字に陥っていた。2003年には最終的に32拠点を6社に集約して営業体制をスリム化し、流通コストを削減するとともに、事業部が持っていた販社在庫責任を無くして、販売会社に卸本来の商品買い取り責任を持たせ、市場の動向により敏感に反応できる組織にした。

■プロモーション：マーケティング本部に営業を一本化することによって、量販店と事業部を超えた一括商談が行えるようになった。消費者から指名買いされるような強い製品があれば、それとの組み合わせで複数製品の商談を優位に運ぶことができる。

弱体化していた系列店のでこ入れのために、経営意欲のある店を「スーパープロショップ」に認定し、重点機種契約達成感謝金、商品相談110番、従業員採用支援など具体的な支

援を行った。

## 第2項 実行された変革

### (1) 製品・サービス

従来の常識を覆すようなボリュームゾーンでの No1 ヒット製品を、他社に先駆けて開発した。これらは「V 商品」と呼ばれ、従来の 2 番手戦略から脱却するものであった。

新製品開発の改革の裏には、技術開発体制の再編成があった。製品設計の共通プラットフォーム化を進め、製品開発期間の短縮と多品種同時開発を可能にした。

### (2) プロセス

■生産プロセスを大量生産方式から、少量多品種生産に適したセル生産方式に転換し、従業員一人当たり生産性の大幅向上と、生産リードタイムの短縮を実現した。

■開発、生産、物流、販売を連動させ、新製品の市場導入を短縮し一気にトップシェアを獲得する、垂直立ち上げを可能とした。

### (3) ビジネスモデル

5 つの子会社の株式を、2002 年 10 月に株式交換で取得し 100%子会社にした上で、グループ内で重複する事業を 14 の事業ドメインに整理統合した。2004 年 4 月には兄弟会社である松下電工の株式を公開買い付けし 51%の持分とした。

## 第3項 変革のマネジメント

### (1) 価値ガバナンス

改革にあたって、「創生 21」では「IT 革新本部」の本部長に中村社長自身が就任し、「躍進 21」では、「経営品質革新本部」を設置し社長自身が本部長を務めた。

社長をはじめとする経営陣は、従来聖域とされてきた事業部制解体や営業機能統合などを実施するにあたり、統合される子会社や事業部、同志の系列店など社内外の反対勢力を説得する矢面に立った。

後半の「躍進 21」においては、改革は権限委譲されたそれぞれの事業ドメインが主体となって実行された。このため、拠り所となる業績評価の仕組みが見直された。

従来は、国内の事業部の独立採算を重視した単体収益管理が行われていた。しかし、国内事業部の業績を良く見せるための海外子会社への赤字付け替えや意味のない期末対策が行われるようになった。また、効率の悪い投資案件から撤退できず、不良在庫も膨らんだ。

これを是正するため、グローバルな連結ベースでの事業ドメイン毎の業績管理を徹底し、業績評価基準は資産効率を明確に意識させる EVA（CCM と呼ぶ）とキャッシュフローの達



成の2つにシンプル化した。

#### (2) 変革のケイパビリティ

過剰雇用と高齢従業員の滞留を解消するため、従来の終身雇用年功序列を見直して職務能力重視の雇用に転換した。

2001年9月から勤続10年以上で58歳以下の8万人の社員を対象に早期退職の募集を行った。退職者への条件が極めて高水準であり、50歳代が特に手厚かったので、1万3000人が応募し、その7割が50歳代であり、55歳～58歳の層の72%が会社を去った。

これにより風通しが良くなった上で、10以上あった階層を3から4階層に減らし、「Flat & Web」体制を実現した。

#### (3) 変革のメカニズム

実際に付加価値向上に向けて製品開発、生産、販売、物流、調達を改革するのは事業ドメイン毎の取り組みとなる。

事業ドメインによって、事業特性や業務プロセスは異なるので、全社一律の改革はできない。しかし、各ドメインに一任しては、個別最適の集まりに成り、ドメインによる進捗の違いが生じ、全体から見ると効率を損なうおそれがある。

そこで、全社改革のガイドラインとして、業務プロセスとシステムの枠組みとなるエンタプライズ・アーキテクチャを作成した。全社共通、複数ドメイン間共通、ドメイン固有に業務プロセスとシステムを区分けし、共通部分については、標準的な業務プロセスとシステムのデザインを提示した。

#### (4) 変革のリソース調達

5つの子会社を本体の事業ドメインに統廃合するにあたって、双方の技術者5200名の配置転換をダイナミックに行った。

### 第4項 変革のためのIT活用

#### (1) 製品・サービス

事業ドメインを超えてデジタル製品を開発するためのプラットフォームを共通化し、ソフトウェアを中心とする開発負担の軽減を図るために、共通のシステムLSIを開発した。

開発プロセスを標準化・効率化・短期化するために、3DCADなどのITを導入しコンカレントエンジニアリングを実現した。

#### (2) プロセス

セル生産のための生産管理システム、マーケティング本部での新たな販売業務のための

販売管理システム、サプライヤーとの統一契約、取引電子化、VMI(ベンダーマネジメント在庫管理)を実現する調達管理システム、そして、それらを連結した SCM(サプライチェーンマネジメント)を構築した。

顧客の声を分析して製品開発やサービス改善に役立てるために、コールセンターの顧客情報を社内で共有するシステムを開発した。

### (3) ビジネスモデル

事業部の統廃合をスムーズに進め、スリムになった組織で効率良い業務が行えるように全社情報共有基盤として社内ポータルシステムを構築した。

事業ドメインの新たな業績管理を行うためにグローバル連結会計システムを構築した。

## 第7章 事例分析結果の総括

### 第1節 変革内容の軸の妥当性を個別事例によって再確認

事例分析の結果、どの企業も、明確な事業戦略の見直し、それを実現できる変革の実行、変革のための独自のマネジメントと IT 活用を行っていることが分かった。

また「仮説 1」で設定した事業戦略の 4 軸、変革実行の 3 軸、変革のためのマネジメントの 4 軸、変革のための IT 活用の 3 軸に沿って、各事例が網羅的に整理することができ、軸の構成は企業の変革を考える上で必要十分なものであることが改めて確認できた。

### 第2節 ビジネスライフサイクルに対応した変革の実行

事例でとりあげた各社は、「仮説 2」で想定したように、それぞれのビジネスライフサイクルに応じて事業戦略を見直し、それと一貫性のある変革を実行している。6 社の事例から浮かび上がる各段階での変革内容の特徴は、表 11 のようにまとめることができる。

「起業」時に創造された製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルは、「成長」や「成熟」や「統合」の段階においては、大枠は維持される。製品・サービスやプロセスは、各段階で必要に応じた改善レベルの変革が繰り返される。「成長」段階では、市場の急拡大に対応できるように自己革新を進めるために、製品・サービスやプロセスの改革レベルの変革や、ビジネスモデルの改善まで行われることもある。

しまむらは、「起業」段階に生み出した問屋機能を内包した集荷型小売業という独自のビジネスモデルと、本部による全店舗集中コントロールのプロセスを、基本的には変えることなく、競争を避けて長期間にわたって安定的に「成長」を続けた。同社の場合には店舗数が拡大しても業務品質を劣化させないための仕組みが、「起業」段階から既に組み込まれていたといえる。

Wal-Mart は、単一店舗形態の稠密な面展開というビジネスモデルを基本的には変えずに店舗形態をスーパーセンターに拡張し、取扱商品を食品にまで拡大してもエブリデーロープライスを継続できるように、商品供給プロセスを改革して「成長」を加速させた。成長の過程で同社が生み出した CPFR や VMI（ベンダー・マネジメント・インベントリー）などのプロセスは、流通革命と呼べるような大きな改革であった。

東京海上日動は、代理店を介した損保商品販売という従来からのビジネスモデルを維持し、成長の過程で肥大化・複雑化した商品とプロセスをシンプルなものに改善することで、保険業界首位の座を守り続けようとした。

Wells Fargo は、これまで培ってきた金融サービスと商品の強みを活かして、それらを顧客

から見て「統合」することによって「One Wells Fargo」を実現した。同社にとって「統合」は顧客サービスの内なる「統合」と M&A で獲得した他の銀行の経営「統合」という 2 つの面を持っている。

「分化」段階では、ビジネスモデルは一部見直されて改善が施され、製品・サービスやプロセスも改革レベルの変革が行われる。

コマツは、「日本国籍グローバル企業」にビジネスモデルを拡張するために、日本のものづくりの強さである製品開発プロセスと中核部品の生産プロセスを国内に保持しつつ、生産・販売プロセスを新興国に展開できるように改革した。また、IT を活用して製品の利用段階での顧客へのサービス力を向上させて製品・サービスを他社と差別化できるように改革し、ものを作って売る事業からサービスを売る事業へ転換することによって「分化」を果たした。

「模索」段階では、製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルの改革レベルの変革が実行され、一部は創造レベルの変革にまで至る。

Panasonic は、製品別事業部の内部競争による成長という過去に成功したビジネスモデルを捨てて事業構造を再編成し、二番手戦略の新製品開発プロセスや系列小売店中心の販売プロセスを見直して、量販店の店頭で際立つ強い「V 商品」を、垂直立ち上げできるように製品開発、製品供給、販売の各プロセスを改革した。家電製品のデジタル化によって失われたものづくりの強みに代わる差別化の種を創造するために、模索を続けている。

### 第3節 各社のライフサイクルの変遷

各社の変革実行後の経緯を見ると、企業は変革を実行してもそこに安住するのではなく、さらにビジネスライフサイクルの次の段階へ遷移していかなければならないことも分かる。

しまむらや Wal-Mart にとっては、グローバルな市場へ展開できるか否かが、さらなる「成長」を継続するためのカギとなる。Wal-Mart は、中南米や中国などへの店舗拡大に成功して世界最大の企業になっていった。

では、しまむらは日本全国をカバーする出店を成し遂げた後、同じビジネス形態を世界へ広げていくことができるだろうか。日本のような稠密な小商圈の立地が可能な地域は限られている。国内と同じような効率的な自社物流の確立や共存関係を築ける仕入先の開拓など課題も多い。もし世界への展開が出来なければ、国内に留まって「成熟」段階の事業としての生き残りを考えることになるだろう。

東京海上日動は、抜本改革の後、更なる業界環境の変化に見舞われた。

ひとは、ダイレクト販売の損保会社の躍進である。東京海上日動は、抜本改革の時点ですでにダイレクト販売事業の重要性に気づいていたが、従来からの代理店との関係を大事にして、あえてビジネスモデルの変革には踏み込まなかった。しかし、自動車保険など主力の個人保険商品において、契約者ごとの保障内容とリスクの大きさに応じてきめ細かく保険料を決めるリスク細分型保険を、ネットで見積りをして直販する会社が多くなった。これらのダイレクト販売会社は、納得感のある保険料によって契約者の支持を得るようになってきた。このため、東京海上日動でも、別会社としてダイレクト保険販売を後に立ち上げるようになった。

また、損保業界における経営「統合」はさらに進行し、従来型の損保販売事業は、同社を含めた3大メガ損保による寡占状態となった。こうした変化の中で、東京海上日動は「成熟」の段階に留まるのか、Wells Fargo が米国の銀行業界で行ったように、経営「統合」をさらに積極化させ、グローバルな事業展開を見据えた規模の拡大を図るのか、それとも他社との棲み分けによる「分化」の道を探るのだろうか。

コマツと Panasonic は、2001 年度の営業赤字から変革によって V 字回復を遂げた。短期間での黒字転換は、主に不良資産や過剰人員の圧縮による固定費削減によるところが大きい。しかし、その後の競争力の強化において、両者には違いが見られる。

コマツは、世界市場で1位、2位になれるダントツ製品を強みとして、新興国市場を成長の足場に「日本国籍グローバル企業」へと差別化の道を進んでいる。金融危機による世界同時不況で一旦成長は足踏みしたが、その後、順調に成長路線に復帰している。

Panasonic は、変革後に三洋電器との経営統合を行い、世界市場でのクリティカルマスの獲得を図っているが、いまだ「模索」の段階を続けている。家電製品におけるヒット製品の不在と、世界市場におけるアジアの家電メーカーの台頭に歯止めがかけられないでいる。

建設機械という製造技術による差別化可能な製品と、家電という差別化が難しい製品の違いが、両社の進む道を分けているようだ。

このように、ビジネスライフサイクルという概念を通してみることによって、企業の変革の道筋を動的に捉えることができる。

表 11 結論 2：ビジネスライフサイクルの各段階における変革内容

ビジネスライフサイクル	起業	成長	成熟
事業戦略の見直し ・市場と顧客 ・業界と競合 ・自社の強み ・マーケティングミックス	事業創造 形成 未成立 誕生 4Pの組み立て	事業拡大 拡大 競合発生 拡張 プロダクト拡充 プレイス拡大	継続企業で生き残り 飽和 競争過熱 洗練・継承 プライス プロモーション
実行される変革 ・製品・サービス ・プロセス ・ビジネスモデル	創造 創造 創造	改善・改革 改善・改革 改善	改善 改善
変革のマネジメント ・価値ガバナンス ・変革のケイパビリティ ・変革のメカニズム ・変革のリソース調達	創業精神の共有 全員がゼネラリスト 成長の仕組みの形成 自前主義	経営哲学の浸透 同志の増殖 仕組みの増強 リソースの充実	変革プログラム管理 横串の改革推進組織 仕組みの改訂 リソースの取捨選択
変革のためのIT活用 ・製品・サービス ・プロセス ・ビジネスモデル	組み入れ 組み入れ 組み入れ	拡充 集中コントロール	シンプル化 効率化
事例分析企業	しまむら	Wal-Mart	東京海上日動
ビジネスライフサイクル	統合	分化	模索
事業戦略の見直し ・市場と顧客 ・業界と競合 ・自社の強み ・マーケティングミックス	事業規模の獲得 争奪・寡占化 合従・連衡 資産集約 プライス プロモーション	ドメイン再定義 特化・棲み分け 1位になれるもの 差別化の見直し プロダクト重点化 プレイス重点化	残存か撤退か 転換 独自路線 強みの再評価 4Pの組み直し
実行される変革 ・製品・サービス ・プロセス ・ビジネスモデル	改善 改善	改革 改革 改善	改革・創造 改革 改革・創造
変革のマネジメント ・価値ガバナンス ・変革のケイパビリティ ・変革のメカニズム ・変革のリソース調達	全体最適の実現 統合プロジェクト 仕組みの統合 リソースの共有	選択と集中 強みの再認識 仕組みの連結 ノンコアの外部化	破壊と創造 Flat & Web組織 仕組みの組み直し 身軽さの獲得
変革のためのIT活用 ・製品・サービス ・プロセス ・ビジネスモデル	標準化 プロセス統合	高付加価値化 再利用(リユース) 補強	刷新 俊敏性 再構成
事例分析企業	Wells Fargo	コマツ	Panasonic

#### 第4節 重点を置く変革のためのマネジメントの違い

各社は 4 つの変革のためのマネジメントをそれぞれ実施していた。しかし、企業によって重点を置くマネジメントは異なっている。企業が大きな変革を実行しようとする段階であればあるほど、より周到なマネジメントが求められる。ビジネスモデルの変革や、製品・サービスやプロセスの改革レベル・創造レベルの変革を行う段階にある企業では、大きな変化への社内外からの抵抗を乗り越えるために、経営者のぶれないリーダーシップによるトップダウンの「価値ガバナンス」が不可欠である。その統制のもとで、ケイパビリティの向上、メカニズムの整備、外部リソースの活用といったあらゆるマネジメントが駆使される。

しかし、マネジメントの違いはビジネスライフサイクルの段階による変革の大きさだけで説明できるものではなく、企業が持っている組織文化の違いに起因する部分も大きい。

組織文化に関する要素のひとつめは、「共同体」としての企業か、「戦略遂行機関」としての企業かという、経営者と社員が持っている企業の存在意義に関する捉え方である。これは創業以来の企業の成り立ちによって決まるものである。

「共同体型」の企業では、同じ価値観を持つ社員が集ったものが企業（会社）であり、社員が持つ能力を束ねて形成された独自の組織文化的な資産を活かして価値を生み出せるような事業戦略が策定され、それを実現できる組織構造と組織システムが作られる。つまり Peters が言うところのソフトの 3S (Stuff、Skill、Style) がハードの 3S (Strategy、Structure、system) に先行する。

一方、「戦略遂行機関型」の企業では、事業戦略の遂行によって株主価値を最大化することが企業の目的であり、競争環境によって決定される事業戦略に基づいて、戦略を実行するための組織構造と組織システムを設計し、各組織にふさわしい能力を持つ社員を割り当て、社員が動機づけられるような組織文化を醸成する。ここではハードの 3S がソフトの 3S に先行する。

変革の実行においても、「共同体型」の企業では、ソフト面のマネジメントである「変革のケイパビリティ」により重点が置かれ、「戦略遂行機関型」の企業では、ハード面のマネジメントである「変革のメカニズム」により重点が置かれる。東京海上日動、コマツ、Panasonic が「共同体型」であり、しまむら、Wal-Mart、Wels Fargo が「戦略遂行機関型」である。

もうひとつの考慮すべき要素は、「集権型」か「分権型」というマネジメントのスタイルである。企業は、それまでの経営者が社員との間で培ってきた意思決定のしかた、すなわちマネジメントのスタイルを持っている。変革を実行するにあたって、経営者はこのスタイルを十分に理解し、社員に受け入れられやすいマネジメントを採用する必要がある。

「集権型」の企業では、経営者から社員への上意下達の「価値ガバナンス」が効果を発揮するのに対して、「分権型」の企業では、各組織の自律性を尊重した連邦制による、緩やかな「価値ガバナンス」の方がなじみやすい。Wal-Mart、コマツが「集権型」であり、しまむら、東京海上日動、Wels Fargo、Panasonic が「分権型」である。

こうした複数の要素が絡み合った結果、各社の変革のためのマネジメントの違いが生じていると説明できる。

- ・しまむらは、「戦略遂行機関型」「分権型」の企業であり、独自のビジネスモデルの創造にあたって経営者が入念に築き上げた成長の限界を打破する仕組み、「変革のメカニズム」のもとで、経営者自身の集権的なカリスマ性が表面に出ない形で変革が進行した。

- ・Wal-Mart は、「戦略遂行型」「集権型」の企業であり、創業者の哲学を浸透する集権化した「価値ガバナンス」のもとで、エブリデーロープライスを追求し続けるためのサプライヤーも含めた商品供給最適化のしくみ、「変革のメカニズム」が有効に機能した。

- ・東京海上日動は、「共同体型」「分権型」の企業であり、経営陣の一貫したスポンサーシップのもとでの、徹底した社員研修による変革への全社員の巻き込みと、機能別縦割りが強かった従来の組織に横串を刺す変革推進組織への変革実行権限の委譲という「変革のケイパビリティ」が重要であった。

- ・Wels Fargo は、「戦略遂行型」「分権型」の企業であり、金融商品別組織の自律的な連邦制を尊重しつつ商品を越えた顧客サービスの統合を実現するために、SOA（サービス指向アーキテクチャ）に基づく業務機能共有化のしくみ、「変革のメカニズム」が有効であった。

- ・コマツは、「共同体型」「集権型」の企業であり、過去のしがらみを断ち切りダントツ製品への集中を進める経営者自身の指揮による「価値ガバナンス」と、自社のものづくりの強みをコマツウェイとして再認識する「変革のケイパビリティ」が重要であった。

- ・Panasonic は、「共同体型」「分権型」の企業であり創業者以外の強いリーダーシップがなじみにくい組織であったが、破壊と創造にむけてビジネスモデルの組み直しにまで踏み込むにあたって、聖域無しの見直しを行う経営者のぶれない「価値ガバナンス」が不可欠となった。また、退職する社員も含めて全社員の納得が得られる形で 1 回限りの大リストラを決行し、Flat & Web 組織に転換する「変革のケイパビリティ」が重要であった。

「変革のリソース調達」については、各社とも変革を推進する核になるリソースは内製指向が強い。しかし、変革実行のスピード（東京海上日動）、コア業務への集中（コマツ）、組織の身軽さの獲得（Panasonic）といった動機があると、外部リソースの活用も積極的に行われる。



## 第5節 変革実行内容に直結した IT 活用

変革のための IT 活用は、いずれの企業においても実行された変革内容と見事に直結するものであった。各社の中核となる次のようなシステムは、それぞれの企業の事業戦略を実現するために無くてはならない役割を果たしている。

- ・しまむらの本部による全店舗集中管理システム
- ・Wal-Mart のサプライヤーも含めたサプライチェーンのためのリテールリンク
- ・東京海上日動の商品・業務・システムの同時再設計
- ・Wells Fargo の顧客口座統合管理システム
- ・コマツの顧客にとっての製品の価値を一新するコムトラックス
- ・Panasonic の新製品垂直立ち上げを可能とする製品開発システムと SCM システム

どの企業においても、プロセスの変革を支援するための IT 活用は必ず行われていた。加えて、流通業においては、独自のビジネスモデルを構成するために、金融業においては顧客サービスの革新のために、製造業においては製品機能の革新のために、IT が使われる点に特徴がある。

プロセスの変革のための IT 活用は、「成長」段階にある Wal-Mart では店舗運営プロセスの集中コントロール、「成熟」段階にある東京海上日動では保険契約管理プロセスの簡素化による効率化、「統合」段階にある Wells Fargo では顧客管理プロセスの統合、「分化」段階にあるコマツでは強い生産プロセスや販売プロセスの世界での再利用、「模索」段階にある Panasonic では製品の開発プロセスや供給プロセスの俊敏性を実現するものであった。

製品や顧客サービスの変革のための IT 活用は、「成長」段階にある Wal-Mart では取扱商品の拡充、「成熟」段階にある東京海上日動では保険商品のシンプル化、「統合」段階にある Wells Fargo では顧客サービスの標準化、「分化」段階にあるコマツでは製品機能の高付加価値化、「模索」段階にある Panasonic では、「V 商品」による製品力の刷新を実現するものであった。

事例分析で取り上げた企業は、いずれも IT 活用において他社の先を行く企業ばかりであったので、事業戦略の実現を IT が支援するという受け身の IT 活用だけでなく、IT が新たな事業戦略を誘発するという側面も見られる。業種ごとに IT による戦略見直しの特徴的な視点を挙げることができる。

しまむらや Wal-Mart といった先進的な流通業では、企業内に閉じたコスト削減努力では消費者への低価格還元で他社に差を付けることはできないので、企業を越えたコラボレーションを可能とする IT ネットワークを駆使して、川上のサプライヤーと連携した独自のビジネスモデルを形成することが、自社ならではの価値創出戦略となる。

東京海上日動や Wells Fargo といった金融業では、インターネットなどの IT が一般消費者

へ普及したことによって、顧客が様々な情報やサービスを自分で選べるようになり、本当に顧客にとって価値あるサービスが企業に求められるようになった。このため両者は、サービス提供者側の論理による従来の業界内競争を見直して、顧客中心主義の新たなサービス提供戦略に踏み切ったといえる。

コマツや Panasonic といった製造業では、製品のデジタル化が良くも悪くも事業戦略に影響を与えている。デジタル化による製造技術のコモディティ化は、従来のものづくりの強みを破壊する脅威である。一方で、デジタル化による製品や付帯サービスの高付加価値化は、新たな収益化や差別化の機会を生む。製造業は、IT を自社の強みとして取り込むための製品・サービス戦略が必要である。

表 12 事例分析企業の特徴

ビジネスライフサイクル	起業	成長	成熟
事例分析企業	しまむら	Wal-Mart	東京海上日動
業種	流通	流通	金融
変革の実施時期	1970-2006	1990-2004	2004-2008
変革のリーダー	藤原社長	Walton CEO	隅常務(後に社長)
企業の存在意義	戦略遂行機関型	戦略遂行機関型	共同体型
マネジメントスタイル	分権型	集権型	分権型
重視するマネジメント	メカニズム	メカニズム	ケイパビリティ
外部リソース活用動機			スピード
IT活用対象の特徴	ビジネスモデル	ビジネスモデル	顧客サービス
ビジネスライフサイクル	統合	分化	模索
事例分析企業	Wels Fargo	コマツ	Panasonic
業種	金融	製造	製造
変革の実施時期	2001-2006	2001-2006	2001-2006
変革のリーダー	Kovacevich CEO	坂根社長	中村社長
企業の存在意義	戦略遂行機関型	共同体型	共同体型
マネジメントスタイル	分権型	集権型	分権型
重視するマネジメント	メカニズム	ケイパビリティ	ケイパビリティ
外部リソース活用動機		コア集中	身軽さの獲得
IT活用対象の特徴	顧客サービス	製品	製品

## 第6節 アンケート調査のデータによる「仮説 2」の裏付け

6社の事例分析から、ビジネスライフサイクルの各段階における事業戦略の見直し、変革実行内容の特徴が明らかになった。この特徴が6社に固有のものでなく、多くの企業に共通するものであることをアンケート調査のデータを用いて確認する。これは、「仮説 2」を補強する分析である。ただし、今回アンケート調査した企業には含まれていないと思われる「起業」段階は確認の対象外とする。

アンケート調査において、いずれかの事業戦略の見直しを行った企業 157 社について、

その内訳を分析してみた。複数の戦略の見直しを組み合わせで行った企業も多い。多かった組み合わせは以下の通りである。

- ・「市場と顧客」のみ 35 社
- ・「市場と顧客」、「業界と競合」 18 社
- ・「自社の強み」のみ 14 社
- ・「市場と顧客」、「業界と競合」、「自社の強み」 14 社
- ・「市場と顧客」、「業界と競合」、「自社の強み」、「マーケティングミックス」 22 社

表 11 に示したビジネスライフサイクルに応じた事業戦略の見直しの特徴によって、どの事業戦略の軸を見直したかと、企業がビジネスライフサイクルのどの段階にあるかを対応させて考えることができる。(表 13)

表 13 見直した事業戦略の軸とビジネスライフサイクルの対応

見直した 事業戦略	市場と顧客	業界と競合	自社の強み	マーケティング ミックス	選択数	ライフ サイクル
選択パターン	☆				35	成長
		●			9	成熟
	○	☆			18	統合
		○	○		6	成長
	○	○	☆		14	分化
			☆		14	模索
	○		●		9	
		○	○	○	0	成長
			○	○	4	成熟
	○		○	○	4	統合
	○	○		○	4	分化
		○		○	4	模索
				○	5	
	○			●	9	
	○	○	○	☆	22	
合計	115	77	73	52	157	

見直した事業戦略の軸ごとに変革の実行内容の構成比を集計してみると、以下のことが分かる。(表 14)

・「マーケティングミックス」を見直した企業が 52 社ある。「マーケティングミックス」の見直しを行った企業は、製品・サービスの改善・改革・創造レベル、プロセスの改善・改革レベル、ビジネスモデルの改善・改革・創造レベルの変革を実行する割合が高い。

「マーケティングミックス」の見直しは、ビジネスライフサイクルの全ての段階の企業で発生しうる。これは、事業戦略の見直しの中でも具体的な実施方針に当たるものであり、変革へのアクションに繋がるので、あらゆる種類の変革を引き起こすと考えられる。

・「マーケティングミックス」を見直した企業以外で「自社の強み」を見直した企業が 43 社ある。「マーケティングミックス」を見直さず、「自社の強み」の見直しを行った企業は、製品・サービスの改善・改革・創造レベル、プロセスの改善・改革レベル、ビジネスモデルの改善レベルの変革を実行する割合が高い。

「自社の強み」の見直しは、「成長」段階において「自社の強み」の拡張を迫られた一部の企業と、「分化」段階や「模索」段階において「自社の強み」の再定義を迫られた企業において発生しうる。これは、製品・サービスやプロセスについて、改善レベルに留まらず、改革レベルの変革を引き起こし、ビジネスモデルについても改善レベルの変革を引き起こす。

・「マーケティングミックス」と「自社の強み」を見直した企業以外で、「業界と競合」を見直した企業が 27 社ある。「マーケティングミックス」や「自社の強み」を見直さず、「業界と競合」の見直しを行った企業は、製品・サービス、プロセス、ビジネスモデルの改善レベルを実行する割合が高い。これは、自社の既存のビジネスの形を基本的には維持しながら、その調整によって生き残りを図る「成熟」段階や「統合」段階の企業において発生しうる。

・「市場と顧客」のみを見直した企業が 35 社ある。「市場と顧客」のみを見直した企業は、製品・サービス、プロセスの改善レベルを実行する割合が高い。ビジネスモデルを改善する割合は低い。これは、「起業」段階で生み出したビジネスの形を大きく変更せずに、「成長」段階を迎えている企業が相当する。

「成長」、「成熟」、「統合」、「分化」、「模索」の各段階と、事業戦略の見直しや変革の内容との対応関係が集計結果から読み取れる。そしてそれは事例分析した個別企業における対応関係と合致する。

ただし、「成熟」や「統合」段階と考えられる「業種と競合」と「市場と顧客」だけを見直した企業でも、ビジネスモデルの改善レベルの変革を実行する割合が 18.5%と多い点が、事例分析の結果作成した表 11 とは異なっている。これは、「業界と競合」の変化の中に、これまでのビジネスモデルを見直さざるを得なくなるような事柄が含まれるということである。例えば、多くの業界でインターネットチャネルを通じたダイレクト販売が普及したことによって、自社の販売形態のひとつにインターネットチャネルを加えた企業は少なくないだろう。「分化」段階の企業は、「自社の強み」を見直すために、積極的にビジネスモデルの改善を行うが、「成熟」や「統合」段階の企業であっても、業界他社との対抗上、ビジネスモデルの追加や拡張に迫られることがあるということがいえよう。

表 14 見直した事業戦略ごとの変革の実行度合

実行した変革		市場と顧客 のみ	業界と競合 右2つを除く	自社の強み 右を除く	マーケティング ミックス	全サンプル
%						
商品・サービス	改善レベル	28.6	33.3	32.6	26.9	21.3
	改革レベル	2.3	0	16.3	15.4	5.5
	創造レベル	0	3.7	9.3	11.5	5.7
プロセス	改善レベル	22.9	25.9	34.9	28.8	18.1
	改革レベル	5.7	0	14	15.4	5.3
	創造レベル	0	0	4.7	5.8	3
ビジネスモデル	改善レベル	5.7	18.5	18.6	23.1	12.2
	改革レベル	0	7.4	4.7	13.5	4.2
	創造レベル	0	0	7	9.6	3.2
	n=	35	27	43	52	526

## 第8章 結論

### 第1節 研究の成果

本研究の「仮説 1」で挙げた変革内容の軸と、「仮説 2」で挙げたビジネスライフサイクルに対応した変革内容を組み合わせることで、表 11 に示したような企業における変革と IT 活用に関する枠組みを整理することができる。

企業が変革を実行する際には、自社のビジネスライフサイクルに応じて見直すべき事業戦略の軸と変革を実行する分野を絞りこむべきである。そして、企業としての存在意義やマネジメントのスタイルといった組織文化の観点や、業種特性の観点も加味して、変革のために必要なマネジメントと IT 活用方法を準備する必要がある。こうした、変革にむけた IT 活用の方針を「IT 戦略」と呼ぶことができる。これから変革に踏み出そうとする企業にとって、先行して変革を行った企業の実態をもとに描き出した変革と IT 活用の枠組みは、ひとつの指針になると考える。

多くの企業は事業戦略の見直しが必要だと考えているのに、実際に変革に着手できていない。IT は企業が変革するのを助けたり加速したりすることはできるが、IT だけが先行しても変革は達成できない。経営者と CIO の間で、自社が今どのビジネスライフサイクルにあって、次にどんな事業戦略の見直しが必要になるかについて共通認識を持ち、そのために必要な変革のマネジメントと IT 活用について先行きの展望を持つことが、変革への障害を乗り越えるのに役立つはずである。

### 第2節 今後の研究課題

今回作成した変革と IT 活用の枠組みを、今後さらに多くの企業に適用してみることが必要だと考える。例えば、同一業種の企業を 6 社選んで、各ライフサイクルにおける変革の違いを比較できれば、業種別の IT 戦略の枠組みとして、企業にとってより実務的なガイダンスとなるはずである。ただし、同一業種でライフサイクルの段階が異なり、かつ詳細な事例分析が可能な企業を集めることは簡単ではない。

本研究では、事業戦略の見直し～変革の実行～そのための IT 活用という流れで IT 戦略を考えた。従来型の事業を行う非 IT 企業にとっては、あくまでも事業の変化が主で IT は従であるというほうが一般的だと考えたからである。

一方で、もっと IT ドリブンの考え方もできる。つまり、IT の進歩が事業戦略の見直しを迫る要因になるということである。アンケート調査でも、IT が事業戦略に「ある程度影響を与えている」と答えた企業は 5 割程度あった。また、個別企業の事例においても、IT が

事業戦略の見直しを誘発することが観察された。こうした IT 発の事業戦略の変化も、IT 戦略のもうひとつの視点として、さらに掘り下げて研究する必要がある。

こうした問題意識をもとに、ビジネスライフサイクルの各段階にある IT 企業を集めて今回と同様の比較分析を行うことを、次の研究課題としたい。「起業」段階における Amazon、「成長」段階での Cisco システムズ、「成熟」段階に至った HP、「統合」段階での IBM、「分化」段階での Apple、「模索」段階にある Google といった調査対象企業が想定される。IT 企業を分析の対象とすることで、より IT ドリブンな事業戦略や変革が強調されるはずである。

この分析は IT 企業にとっての変革と IT 活用の指針になるだけではない。普通の業種の企業においても、製品・サービスのデジタル化、サービス産業化、サプライチェーンのアウトソーシングによるファブレス化等が進展しており、ビジネス形態が IT 企業に近づいていくことが想定される。このため IT 企業で起こった変革が、普通の企業にとっての先行事例となることも期待できる。

## 参考文献

- [1] Andersen, C. (2006), *The Long Tale*, Hyperion, New York
- [2] Andrews, K. R. et al (1982), *Business Policy: Text and Cases*, 5<sup>th</sup> edition, Irwin, IL.
- [3] Ansoff, I. (1965), *Corporate Strategy*, MacGraw-Hill, New York
- [4] Astley, W. G. and Fombrun, C. J. (1985), Collective Strategy: Social Ecology of Organizational Environments, *Academy of Management Review* (8,4: 576-582)
- [5] Barney, J. B. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage, *Journal of Management* (17, 1: 99-120)
- [6] Champy, J. A. (2002), *X-Engineering the Corporation*, Warner Book, New York
- [7] Christensen, C. M. (1997), *The Innovator's Dilemma*, Harvard Business School Press, Boston
- [8] Davenport, T. H. (1993), *Process Innovation: Reengineering through IT*, Harvard Business School Press, Boston
- [9] Hamel, G. et al (1989), Collaborate with your Competitors and Win, *Harvard Business Review* (January-February: 133-139), Boston
- [10] Hurst, D. K. (1995), *Crisis and Renewal: Meeting the Challenge of Organizational Change*, Harvard Business School Press (98: 102-105), Boston
- [11] ISACA (2009), *ValIT framework 2.0*, [www.isacs.org](http://www.isacs.org)
- [12] Kolaric, W. J. (2000), *Creating Quality: Process Design for Results*, McGraw Hill, New York
- [13] Kotler, F. And Keller, K. L. (2006), *Marketing Management*, 12<sup>th</sup> edition, Person Education Inc.,
- [14] Lauterborn, R. (1990), New Marketing Litany: 4P's Passe: C-Words Take Over, *Adventure Age*, October 1, p.26
- [15] MacCarthy, E. J. (1996), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 12<sup>th</sup> edition, Irwin, Homewood, IL
- [16] Pekar, P. J. And Allio, R. (1994), Making Alliances Work: Guidelines for Success, *Long Range Planning* (27, 4: 54-65)
- [17] Peters, T. J. et al (1982), *In search of Excellence*, Harper & Row, New York
- [18] Poter, M. E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press. New York
- [19] Poter, M. E. (1985), *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press, New York
- [20] Pottruck, D. S. (2000), *Click and Mortar*, Jossey-Bass, San Francisco
- [21] Prahalad, C.K. and Hamel, G. (1990), The Core Competence of the Corporation, *Harvard Business Review* (68, 3, May-June: 79-91)
- [22] Robbins, S.P. (2005), *Essentials of Organizational Behaviour*, 8<sup>th</sup> edition, Pearson Education, Inc.,



- [23] Ross, W. J. et al (2006), *Enterprise Architecture as Strategy*, Harvard Business School Press, Boston
- [24] Shapiro, C. And Varian, H. R.(1998), *Information Rules*, Harvard Business School Press, Boston
- [25] Venkatesan, R. (1992), Strategic Sourcing: To make or Not to Make, *Harvard Business Review* (November- December: 98-107), Boston
- [26] Weil, P. and Ross, W. J. (2006), *IT Governance*, Harvard Business School Press, Boston
- [27] Zachman, J. A. (1997), *Concept of the Framework for Enterprise Architecture: Background, Description and Utility*, Zachman International
- [28] 伊丹敬之他 (2007)「松下電器の経営改革」有斐閣
- [29] 坂根正弘 (2011)「ダントツ経営」日本経済新聞出版社
- [30] 月泉博 (2006)「ユニクロ vs しまむら」日経ビジネス文庫
- [31] 西山和弘 (2002)「ウォルマートの真実」ダイヤモンド社

#### 事例分析参照資料

東京海上日動：同社抜本改革推進部へのインタビュー調査

Wells Fargo：同社 SOA プロジェクトのチーフ・アーキテクト Michael Rosen へのインタビュー調査